



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería Industrial

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

Plan de negocio para la Mype Sumawarmy dedicada a producir y comercializar productos de artesanía textil dentro del distrito de San Juan de Miraflores

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

William AUCCASI JULIAN

ASESOR

Juan Manuel CEVALLOS AMPUERO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Auccasi, J. (2017). *Plan de negocio para la Mype Sumawarmy dedicada a producir y comercializar productos de artesanía textil dentro del distrito de San Juan de Miraflores*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



Obs. 1

ACTA N°010-DAcad-FII-2017

SUSTENTACIÓN DE TESINA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL ✓

89
706.48

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **Jueves 18 de Mayo de 2017,** a las 17:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesina:

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA MYPE SUMAWARMY DEDICADA A PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE ARTESANIA TEXTIL DENTRO DEL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES”

Que presenta el Bachiller:

AUCCASI JULIAN WILLIAM ✓

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional.** ✓

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 17:35 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido aprobado por unanimidad con la calificación promedio Diecisiete, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 18 de Mayo de 2017


MG. CALSINA MIRAMIRA WILLY HUGO
Presidente


ING. MENDOZA ALTEZ EDGARDO AURELIO
Miembro


DR. CEVALLOS AMPUERO JUAN MANUEL
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría que ha sabido ayudarme y guiarme en los momentos más difíciles de mi vida, porque sin él nada de esto sería posible.

A mi madre Victorina Julian Huamaní, la razón de mi existir y cuyo ejemplo de vida ha servido para formarme tanto en valores éticos, humanísticos y profesionales, me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A mi padre Alejandro Auccasi García porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo.

A mis hermanos René y Emerson, porque en ellos solo encontré ejemplos a seguir tanto a nivel profesional como a nivel personal, inculcando siempre en mi objetivos que lograr y sueños a seguir, demostrándome con hechos y no con solo palabras de que todo en la vida se puede lograr siempre y cuando uno se propone y que absolutamente nada en esta vida es fácil y que con el esfuerzo, disciplina y perseverancia se puede llegar lejos, siempre encontré en ellos el incondicional abrazo que me motivaba a seguir adelante.

A mis verdaderos amigos, que han sabido comprenderme y ayudarme cuando más lo necesite porque he aprendido con cada uno de ellos asimilando sus experiencias y plasmándolo en mi formación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano por parte de cada uno de los docentes y trabajadores de dicha casa de estudio.

Especial agradecimiento a mi asesor Juan Manuel Cevallos Ampuero y a un amigo el Ing. Willy Calsina Miramira, a los cuales conocí en un salón de clases que sin sus consejos y amistad no hubiera podido terminar esta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
1. Planteamiento del problema	7
1.1 Antecedente Internacional	7
1.2 Contexto Económico Actual del Perú.....	11
1.3 Identificación del problema.....	21
1.4 Problema general	22
1.5 Justificación del estudio	23
1.6 Objetivos	24
1.6.1 Objetivo General.	24
1.7 Hipótesis.....	24
1.7.1 Hipótesis general.....	24
CAPÍTULOS II.....	25
2. Marco teórico	25
2.1 Antecedente	25
2.2 Marco teórico de un Plan de Negocios.....	27
2.2.1 Fases principales de un Plan de Negocios.	32
2.2.2 Estructura de un Plan de Negocios.....	34
CAPITULO III	52
3. Plan de negocios	52
3.1 Resumen ejecutivo.....	52
3.2 Análisis del sector.....	54
3.3 Descripción de la empresa.....	55
3.3.1 Breve descripción de la organización	55
3.4 Visión, Misión y Objetivos de la organización.....	56
3.4.1 Visión.....	56
3.4.2 Misión	56
3.4.3 Objetivos.....	56
3.5 Análisis de mercado	58
3.5.1 Estimación de Mercado.....	58
3.6 Propuesta Única de Venta.....	61
3.6.1 Ventaja Competitiva	62
3.7 Plan de Mercadeo	63
3.7.1 Estrategias de Marketing	63
3.7.2 Proveedores.....	66

3.7.3	Distribución.....	66
3.8	Análisis administrativo	68
3.8.1	Estructura Organizacional.....	68
3.9	Análisis técnico	70
3.9.1	Diseño del Producto o Servicio	70
3.9.2	Especificaciones técnicas	71
3.9.3	Descripción del Proceso/Operaciones	72
3.9.4	Localización y distribución física del negocio	76
3.9.5	Recursos necesarios: materiales, humanos, equipos, e instalaciones.....	76
3.10	Análisis financiero	77
3.10.1	Evaluación económica y financiera	77
3.10.2	Cálculo de Costos	79
3.10.3	Precio de Venta	81
3.10.4	Determinación del Punto de Equilibrio	84
3.10.5	Flujo de Caja Económico	85
4.	Conclusiones	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	88

Índice de figuras

<i>Figura1. 1 Perspectiva de crecimiento de la economía mundial.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura1. 2 crisis del empleo en Europa y en los Estados Unidos.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura1. 3 Exportaciones Totales</i>	<i>12</i>
<i>Figura1. 4 Importaciones Totales.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura1. 5 Distribución del tipo de empresas en el Perú.....</i>	<i>17</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1. 1 Grado de formalidad de la MYPES en el Perú</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 1. 2 Principales cambios de la Ley MYPE N°28015</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2. 1 Población del Distrito de San Juan de Miraflores</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 2. 2 Mercado Objetivo.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 3. 1 Inversión Inicial</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 3. 2 Depreciación de activos.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 3. 3 Costos fijos mensuales.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 3. 4 Costos variables por unidad.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 3. 5 Costos variables línea baby rabbit.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 3. 6 Costos variables línea dralon.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 3. 7 Costo variable total.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 3. 8 Línea BABY RABIT</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 3. 9 Línea DRALON.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 3. 10 Punto de equilibrio.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 3. 11 tasas de impuesto a la renta para pymes 2017.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 3. 12 Flujo de caja.....</i>	<i>85</i>

INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional actual se evidencia un crecimiento económico mundial lento, y cuyo origen tuvo inicios en el año 2008 con la crisis en Estados Unidos, algunos países del continente europeo y parte de Sudamérica. En este contexto las empresas de diversos rubros de los países afectados por la crisis ven conveniente migrar a otros países en donde presentan una economía sólida y creciente en donde puedan desarrollar sus operaciones, cabe indicar que entre los principales destinos se encuentra el Perú.

Es por este tema que las empresas del país deben estar en capacidad de poder hacer frente a las posibles empresas extranjeras que vienen a comercializar o producir bienes y/o servicios. Para ello se requiere que las empresas nacionales cuenten con una cultura organizacional enfocada en la planificación estratégica, que les permita a su vez optimizar los recursos existente aprovechando los factores circundante a la empresa aumentando y mejorando su productividad, traduciendo en ello la reducción en los precios de los bienes y/o servicios producidos y haciéndose cada vez más competente, y por ende asegurando así su existencia y participación dentro del mercado.

El tipo de empresas en el Perú son en su mayoría MYPES y cumplen un rol muy importante dentro de la economía, la importancia radica en el gran aporte que dan al PBI y a la PEA del país. Es por ello que se ha desarrollado el presente trabajo que trata de abarcar esta problemática suscitada elaborando un Plan de Negocios para la MYPE SUMAWARMY, la cual está orientada al rubro textil, buscando así no solo favorecer a dicha empresa sino al sector MYPE textil en general.

En el primer capítulo se efectúa el análisis de la empresa en estudio en relación a su contexto definiendo como herramienta metodológica el Plan de Negocios que permita a la empresa ser una organización más competitiva.

En el segundo capítulo se muestra la metodología propiamente del Plan de Negocios a desarrollar, así como también de las terminologías, definiciones o conceptos aplicados al caso de estudio.

En el tercer capítulo de presente trabajo se muestra el tipo de investigación a desarrollar, técnicas y procedimientos para el manejo de datos.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos producto de la investigación así como las conclusiones obtenidas al final del trabajo.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del problema

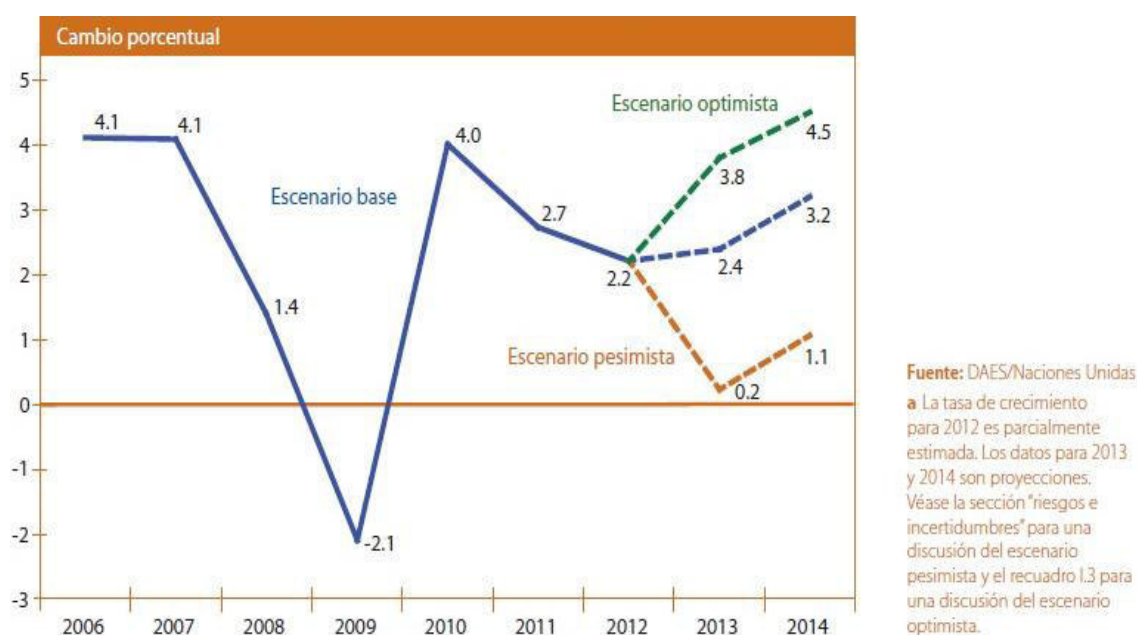
1.1 Antecedente Internacional

La economía mundial se debilitó considerablemente durante el 2012. Un número creciente de países desarrollados, especialmente en Europa, habían recaído nuevamente en recesión, mientras que otros, agobiados por los problemas de su deuda soberana, la han profundizado. Es así que muchos países desarrollados se encuentran atrapados en una espiral negativa caracterizada por alto desempleo y débil demanda agregada, compuesta por austeridad fiscal, elevada carga de deuda pública y fragilidad financiera.

Los problemas económicos de los países desarrollados han afectado a los países en desarrollo y a las economías en transición a través de una menor demanda por sus exportaciones y mayor volatilidad en los flujos de capital y precios de materia primas. Sin embargo, las mayores economías en desarrollo están enfrentando también problemas domésticos, y en algunas de ellas (incluyendo China) se observan bajos niveles de inversión debida tanto a las restricciones de financiamiento en algunos sectores como al exceso de capacidad instalada en terceros países. Por su parte, la mayoría de los países de bajos ingresos ha tenido un desempeño económico relativamente positivo, pero ahora enfrentan con mayor intensidad la desaceleración tanto de los países desarrollados como de la mayoría de los países de ingresos medio. De esta

manera, la perspectiva para los próximos dos años está caracterizada por la incertidumbre y los riesgos de una mayor desaceleración.

Figura1. 1 Perspectiva de crecimiento de la economía mundial

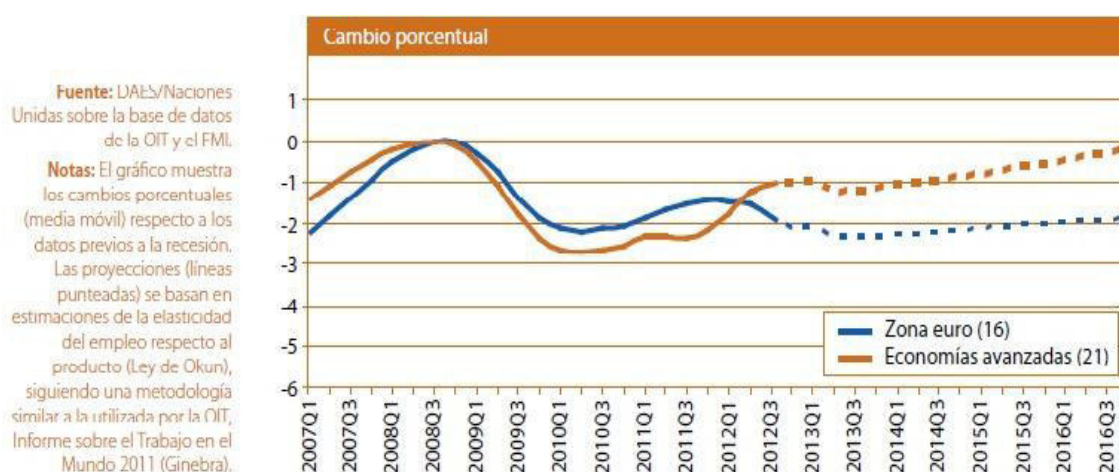


Fuente: DAES/Naciones Unidas

El desempleo mundial continúa muy elevado, especialmente entre las economías desarrolladas, siendo la situación en Europa la más apremiante. La tasa de desempleo continuó en ascenso en 2012, alcanzando un record de casi 12 por ciento en la zona euro, con un incremento de más de un punto porcentual durante el último año. La situación más problemática es en Grecia y España, donde más de un cuarto de la fuerza laboral no tiene trabajo. Sólo algunas pocas economías en Europa, como Austria, Alemania, Luxemburgo los Países Bajos registran bajas tasas de desempleo, en torno al 5 por ciento. Las tasas de desempleo en Europa Central y del Este también aumentaron ligeramente en

2012, en parte debido a la austeridad fiscal. Por su parte, la tasa de desempleo en Japón se redujo por debajo del 5 por ciento. En los Estados Unidos en tanto el desempleo se mantuvo por sobre el 8 por ciento en la mayor parte del 2012, pero se redujo levemente por debajo de ese nivel a partir de septiembre. Al mismo tiempo, el desempleo de largo plazo (más de un año) en las economías desarrolladas se situó por encima del 35 por ciento en julio de 2012, afectando a 17 millones de trabajadores. Una duración tan prolongada del desempleo tiende a tener efectos de larga duración, tanto en los trabajadores que han perdido su empleo como en la economía agregada. Hacia el futuro, una mayor creación de empleo sustentable debería ser una prioridad fundamental para la política económica en los países desarrollados. De hecho, si el crecimiento económico continúa tan anémico como proyectado en el escenario base, las tasas de desempleo no retornarán a los niveles observados previo a la crisis económica sino hasta más allá del 2016 (gráfico 2).

Figura1. 2 crisis del empleo en Europa y en los Estados Unidos



Fuente: DAES/Naciones Unidas

Ahora bien, la situación del empleo varía significativamente entre países en desarrollo. Las tasas de desempleo en la mayoría de las economías del Este Asiático y América Latina se han reducido al nivel observado previo a la crisis financiera, o incluso por debajo. La moderación del crecimiento económico en la última parte del 2011 y 2012 hasta ahora no ha generado un mayor desempleo en estas dos regiones. Este es un signo positivo, pero hay que tener en consideración que el comportamiento del desempleo generalmente tiene algún rezago en un contexto de desaceleración económica. Si la desaceleración continúa, la tasa de desempleo podría aumentar en forma significativa. En África en tanto, a pesar del relativo fuerte crecimiento del producto interno bruto (PIB), la situación del empleo continúa siendo una preocupación en toda la región, tanto en términos del nivel como de su calidad. Más aún, esto último permanece como un desafío común para los países en desarrollo. Es así que la participación de trabajadores pobres es aún alta y la mayoría de los trabajadores tiende a tener empleos vulnerables y en el sector informal. El desempleo juvenil y las disparidades de empleo en materia de género también son una preocupación social y económica muy relevante en muchos países en desarrollo.

1.2 Contexto Económico Actual del Perú

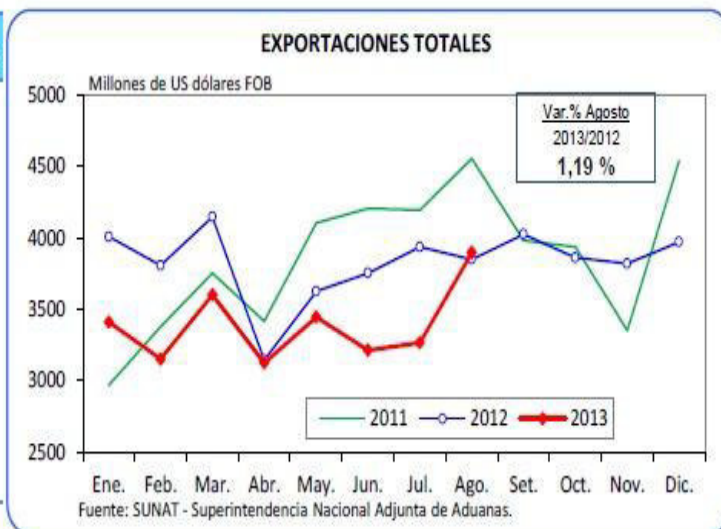
“Las perspectivas de crecimiento para la economía peruana siguen siendo favorables. Del lado externo, continúa la recuperación de las economías avanzadas más grandes, si bien de manera heterogénea, mientras que los mercados emergentes siguen dando un soporte importante al PIB mundial. Se estima que en adelante la recuperación irá ganando algo más de tracción en un contexto en el que la actividad global se viene mostrando resistente a situaciones que antes hubieran llevado a una enorme volatilidad financiera. Ello reduce la probabilidad de que choques externos tengan impactos importantes sobre el crecimiento mundial. Del lado local, la economía mantiene un buen dinamismo. El balance general de los indicadores de actividad continúa apuntando a que la tendencia subyacente del producto es robusta. Ello se da en particular con la demanda interna, que compensa la debilidad transitoria de las exportaciones (Gráfico N°3 y Gráfico N°4). Además, los indicadores de confianza empresarial y de las familias siguen en niveles elevados, lo que anticipa un buen desempeño del gasto del sector privado en los próximos trimestres. De consolidarse este optimismo y junto con la continuidad de las buenas condiciones de financiamiento, el crecimiento económico será este año de alrededor de 6,5%, el mismo que se anticipó hace tres meses. El empuje que se observará en 2014 por el lado de las exportaciones debido a la entrada en operación de diversos proyectos mineros compensará la moderación en el gasto privado y una posición fiscal menos acomodaticia, de manera que ese año el producto avanzará 6,3%.

Figura1. 3 Exportaciones Totales

Millones de US dólares FOB

Mes	2011	2012	2013 P/	Var. % 2013/2012
Ene.	2970,8	4007,7	3410,7	-14,90
Feb.	3379,3	3806,5	3152,2	-17,19
Mar.	3751,8	4146,1	3601,3	-13,14
Abr.	3417,4	3146,3	3125,8	-0,65
May.	4105,1	3625,4	3446,1	-4,94
Jun.	4205,0	3753,8	3212,9	-14,41
Jul.	4194,7	3935,6	3266,8	-16,99
Ago.	4554,0	3849,5	3895,5	1,19
Set.	3981,5	4024,9		
Oct.	3935,5	3860,1		
Nov.	3351,8	3819,9		
Dic.	4539,2	3970,3		
Total	46386,0	45946,2		

* Información disponible al 28 de setiembre de 2013.



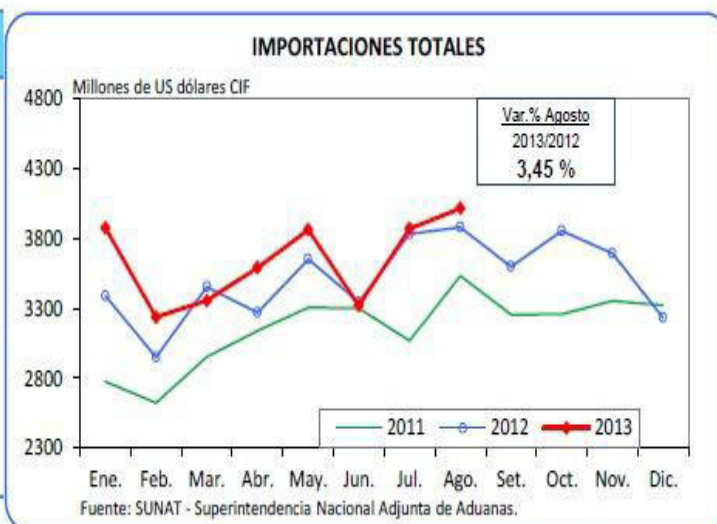
Fuente: SUNAT

Figura1. 4 Importaciones Totales

Millones de US dólares CIF

Mes	2011	2012	2013 P/	Var. % 2013/2012
Ene.	2777,3	3389,5	3876,6	14,37
Feb.	2624,5	2950,9	3236,2	9,67
Mar.	2953,1	3454,5	3355,4	-2,87
Abr.	3139,2	3269,1	3590,5	9,83
May.	3305,2	3650,7	3862,4	5,80
Jun.	3300,5	3344,8	3319,8	-0,75
Jul.	3070,3	3831,6	3870,4	1,01
Ago.	3531,8	3880,4	4014,1	3,45 *
Set.	3255,3	3598,8		
Oct.	3257,9	3854,0		
Nov.	3354,1	3693,3		
Dic.	3321,8	3233,1		
Total	37891,0	42150,7		

* Información disponible al 22 de setiembre de 2013.



Fuente: SUNAT

Cabe mencionar que este año la política fiscal tendrá un tono algo más expansivo. Si bien nuestra proyección de hace tres meses recogía este impulso, el avance del gasto público en remuneraciones viene siendo mayor que el previsto. Ello se da en un contexto en el que el gasto privado es robusto, por lo que el impulso adquiere un carácter procíclico. En ese sentido, una posición fiscal relativamente neutral hubiera sido más adecuada para evitar recargar el rol estabilizador sobre la política monetaria. Hacia adelante, la sostenibilidad de las cuentas públicas sería favorecida con la incorporación de elementos estructurales en la regla fiscal. Con ello se aseguraría el manejo contra cíclico de las cuentas fiscales.

Por el lado de los precios, la inflación se mantiene al interior del rango meta y se ubica actualmente en 2,3%. Esto esconde, sin embargo, tendencias heterogéneas dentro de sus componentes. La inflación no subyacente ha disminuido fuertemente debido a la reversión de choques de oferta y ello es lo que ha hecho posible que el ritmo de avance de los precios se mantenga dentro del rango objetivo, pues la inflación más vinculada con presiones de demanda se sitúa más cerca del 3,5%. Eventualmente esta situación en el componente no subyacente tenderá a normalizarse, mientras que las presiones de demanda seguirán altas debido a la expansión sostenida del gasto interno y a las reducidas holguras en el mercado laboral. Prevemos así que la inflación estará más próxima al techo del rango meta en los siguientes meses y que recién en 2014 se observará una convergencia gradual hacia el centro del mismo en un entorno

de moderación del gasto privado y público y suponiendo que no se vuelvan a producir nuevos choques de oferta.

En el mercado cambiario, los fundamentos continúan apoyando la tendencia de la moneda local a apreciarse, en particular el avance de la productividad. Esta trayectoria se verá reforzada por el fuerte y sostenido influjo de capitales privados de largo plazo, tanto bajo la forma de inversión extranjera directa como de financiamiento que obtienen las empresas peruanas en el exterior, algo que se ha venido observando en los primeros meses del año. Sin embargo, hay elementos que atenuarán esta tendencia. Por lo pronto, la percepción de algunos agentes en el mercado se ha tornado menos favorable a la moneda doméstica. Ello luego de la fuerte corrección a la baja que han tenido los precios internacionales de los metales durante las últimas semanas y del retroceso de los volúmenes exportados en el primer trimestre, a lo que se suma un aumento en el ruido político local. Como resultado, se han producido algunos recortes de posiciones en activos denominados en soles. La actuación del Banco Central será como es usual otro factor que acotará el ritmo al que prevemos que se fortalecerá el sol peruano en lo que resta del año. En 2014, a medida que los mercados anticipen que las condiciones monetarias en las economías avanzadas empezarán a normalizarse, generando un reacomodo de portafolios a nivel global, el tipo de cambio tendrá un comportamiento más estable.

Finalmente, los principales factores de riesgo provenientes del exterior siguen siendo dos. El más importante es Europa y está asociado con un endurecimiento de las condiciones crediticias luego del manejo que se dio al rescate de Chipre. Este riesgo es más probable que el que identificamos en

nuestro reporte anterior, pero su impacto sería más acotado por el soporte que brindaría el Banco Central Europeo. Esta misma razón y las crecientes fortalezas de la economía peruana nos hacen prever que los impactos de este choque serían relativamente limitados a nivel local.

El segundo riesgo importante es que en el entorno de abundante liquidez global se produzca un influjo de capitales masivo que lleve, por un lado, a una fuerte apreciación de la moneda y con ello a que el sector exportador pierda competitividad, y por otro a una expansión excesiva del crédito y así a que se formen burbujas en los precios de algunos activos. En este escenario se produciría una fuerte aceleración transitoria de la actividad (con posterior caída cuando los flujos de capitales reviertan), sobreendeudamiento en el sector privado, un aumento de las presiones inflacionarias, y una ampliación del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos que no sería sostenible. El reto de las autoridades económicas será acotar estos efectos, para lo que será prudente mantener una posición fiscal más neutral” ⁽¹⁾.

El Perú vive un momento muy expectante en su historia, se le considera una de las economías más emergentes. Innegables avances en tecnología y el proceso de globalización han abierto nuevos mercados y creado nuevos desafíos para las empresas peruanas.

El Perú es una economía abierta, las demandas del mercado interno y externo existentes ¿qué tipo de empresa va a preparar en forma permanente la oferta? Sólo las grandes, las medianas y pequeñas o microempresas, quienes están mejor preparadas.

Las MYPES son un tema clave para el desarrollo del país, ya que su participación en la economía representa el 98% de las empresas en el país (Ver gráfico N°6), pero existe la problemática que gran parte de las MYPES, operan en el lado de la informalidad, aún existen trabas burocráticas que dificultan la formalidad de una empresa y un costo elevado que debe asumir el emprendedor al momento de iniciar su negocio empresarial.

(1) BBVA Research. Situación Perú: Segundo trimestre 2013 Análisis económico (en línea). Lima, Perú. Disponible en http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/BBVA_IP_9.5.13.pdf. Consultado 21 de octubre 2013.

Figura1. 5 Distribución del tipo de empresas en el Perú

Tipo de Empresa	Número de Empresas	%
Micro empresa formal ^{1/}	622,209	24.6%
Micro empresa informal ^{2/}	1,855,075	73.3%
pequeña empresa formal ^{3/}	25,938	1.0%
pequeña empresa informal ^{2/}	15,395	0.6%
Median y gran empresa formal ^{4/}	10,899	0.4%
Total	2,529,516	100.00%

1/ Ventas anuales menores a US\$ 80,000.

2/ Estimados.

3/ Ventas anuales entre US\$ 80,000 a US\$ 750,000.

4/ Ventas anuales mayores a US\$ 750,000.

Fuente : SUNAT 2005, ENAHO -INEI 2002 (PROMPYME 2005).

En su gran mayoría las MYPES en el Perú son informales (Ver Tabla 1.1).

Las actividades de estas personas y empresas no están reconocidas por la ley, si bien estas personas operan dentro del ámbito de la ley, esta no se aplica o no se cumple, o no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponen costos excesivos. Tomando este concepto podemos afirmar que ser informal es crear un negocio, que es un fin lícito, pero para hacerlo realidad no cumplen con los requisitos formales establecidos.

Tabla 1. 1 Grado de formalidad de la MYPES en el Perú

Sectores Económicos	Informales	% Por Sector	Formales	% Por Sector	Totales	Estructura
Agricultura, caza y silvicultura	2,333,272	99.92	1,821	0.08	2,335,093	32.31
Pesca	42,520	93.72	2847	6.28	45,367	0.63
Extracción de petróleo	63	19.69	257	80.31	320	0.00
Extracción de minerales	21,178	82.46	4,505	17.54	25,683	0.36
Fabricación de productos lácteos	9,369	91.93	822	8.07	10,191	0.14
Elaboración de pescado / harina y aceite de pescado.	404	54.08	343	45.92	747	0.01
Molinería y panadería	36,540	76.90	10,975	23.10	47,515	0.66
Elaboración y refinación de azúcar	442	93.84	29	6.16	471	0.01
Otros productos alimenticios	24,197	83.74	4,697	16.26	28,894	0.40
Bebidas y tabaco	25,254	96.11	1,022	3.89	26,276	0.36
Fabricación de textiles	177,863	95.83	7,741	4.17	185,604	2.57
Fabricación de prendas de vestir	90,561	84.64	16,439	15.36	107,000	1.48
Preparación del cuero	3,800	78.37	1,049	21.63	4,849	0.07
Fabricación de calzado	14,696	77.76	4,203	22.24	18,899	0.26
Industria de madera y muebles	69,147	81.80	15,380	18.20	84,527	1.17
Fabricación de papel	1,863	69.75	808	30.25	2,671	0.04
Impresión y edición	8,536	37.08	14,484	62.92	23,020	0.32
Químicos básicos	-	0.00	413	100.00	413	0.01
Farmacéutico y medicamentos	784	70.63	326	29.37	1,110	0.02
Otros productos químicos	1,035	44.23	1,305	55.77	2,340	0.03
Refinación de petróleo	-	0.00	28	100.00	28	0.00
Caucho y plástico	2,845	66.30	1,446	33.70	4,291	0.06
fabricación de productos no metálicos	13,166	85.69	2,199	14.31	15,365	0.21
Siderurgia	-	0.00	471	100.00	471	0.01
Transformación de metales no ferrosos	1,070	70.72	443	29.28	1,513	0.02
Productos metálicos	27,521	71.64	10,895	28.36	38,416	0.53
Construcción de maquinaria no eléctrica	4,390	77.13	1,302	22.87	5,692	0.08
Maquinaria eléctrica	1,722	68.17	804	31.83	2,526	0.03
Construcción de material de transporte	2,380	62.03	1,457	37.97	3,837	0.05
Productos manufacturados diversos	46,075	91.81	4,112	8.19	50,187	0.69
Electricidad y agua	2,791	82.06	610	17.94	3,401	0.05
Construcción	157,994	87.96	21,623	12.04	179,617	2.49
Comercio	1,463,354	75.39	477,719	24.61	1,941,073	26.86
Transporte y comunicaciones	623,704	89.19	75,592	10.81	699,296	9.68
Servicios prestados a empresas	192,429	61.21	121,925	38.79	314,354	4.35
Restaurantes y hoteles	434,801	85.57	73,317	14.43	508,118	7.03
Servicios a hogares mercantiles	320,344	79.61	82,068	20.39	402,412	5.57
Servicios a hogares no mercantiles	10,394	100.00	0	0.00	10,394	0.14
Salud privada	34,829	76.89	10,471	23.11	45,300	0.63
Educación privada	40,499	82.00	8,891	18.00	49,390	0.68
Servicios gubernamentales	247	100.00	0	0.00	247	0.00
TOTAL	6,242,079	86.37	984,839	13.63	7,226,918	100.00

Fuente : SUNAT 2008, INEI - ENAHO (2009), INEI (2009b) y diversos.

Las empresas informales provienen de la ENAHO, 2008. La definición de informal para este caso, proviene del cuestionario de ENAHO, 2008: Informales son las personas que no están registradas como personas jurídicas o que no llevan o que no llevan cuentas en su negocio.

Las MYPES surgen de la necesidad que no ha podido ser satisfecha por el Estado, ni tampoco por las grandes nacionales ni las inversiones de las grandes empresas internacionales, que es la generación de puestos de trabajo y por lo tanto estas personas guiadas por esa necesidad buscan la manera de poder generar su propia fuente de ingresos y para ello recurren a diferentes medios para conseguirlo, creando sus propios negocios y pequeñas empresas con el fin de auto emplearse y emplear a sus familias pero tienen que valerse de la informalidad para poder lograrlo.

El Estado promueve la creación de riqueza, la libertad de trabajo y de empresa, pero aún la legislación insuficiente, la formalización de las Micro y Pequeñas empresas es un tema que debe ser abordado tanto por el Gobierno Central, Regional y Local, como las entidades privadas, el sistema financiero, grandes empresas y Colegios Profesionales, para su promoción y desarrollo, ya que las MYPES en la actualidad forman parte de la economía del país.

En la actualidad nos rige la Ley 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la cual fue modificada por la Ley N° 30056 publicada el 03 de julio del 2013. Teniendo como objetivo promocionar la Competitividad, la formalización y el desarrollo de los Micros y Pequeñas empresas. Los principales cambios relacionados a la Ley N°28015 (Gráfico N°5).

Tabla 1. 2 Principales cambios de la Ley MYPE N°28015

PRINCIPALES CAMBIOS DE LA NORMA MYPE		
Título Normativo	Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente.	Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.
Número de norma	Decreto Supremo N° 007-2008-TR.	Ley N° 30056.
Objeto	Artículo 1°: La promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia. Vigencia: 03.07.2013	Artículo 11° (reemplaza el texto del artículo 1°): Establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas. Vigencia: 03.07.2013
Características	Artículo 5°: – Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). – Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Vigencia: 03.07.2013	Artículo 11° (reemplaza el texto del artículo 5°): – Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). – Pequeña Empresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). – Mediana Empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. Vigencia: 03.07.2013
Monto máximo de las ventas	Artículo 5°: El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Pequeña Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas cada dos (2) años y no será menor a la variación porcentual acumulada del PBI nominal durante el referido período. Vigencia: 03.07.2013	Artículo 11° (reemplaza el texto del artículo 5°): El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la Micro Pequeña y Mediana Empresa será determinado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Producción cada dos años. Vigencia: 03.07.2013
Vigencia de la norma	Artículo 2°, Ley N° 28851: El presente régimen laboral especial es de naturaleza temporal y se extenderá por un período de diez (10) años desde la entrada en vigencia de la presente Ley.	Segunda Disposición Complementaria Transitoria: Prorroga por tres (3) años el régimen laboral especial de la microempresa creado por Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
	Las micro y pequeñas empresas no tienen la capacidad de registrarse bajo el régimen laboral regulado por D. Legislativo N° 1086, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente.	Las microempresas, trabajadores y conductores pueden acordar por escrito, durante dicha prórroga, su acogimiento al régimen laboral regulado por D. Legislativo N° 1086, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y al empleo decente. Vigencia: Presentándose dentro del plazo de 30 días de suscrito ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.
Naturaleza	trabajadores límites establecidos en la presente Ley para clasificar a una empresa como Micro o Pequeña Empresa, podrá conservar por un (1) año calendario el Régimen Laboral Especial correspondiente. Luego de este período, la empresa pasará definitivamente al Régimen Laboral que le corresponda. Vigencia: 03.07.2013	Ley, podrá conservar por un (1) año calendario el Régimen Laboral Especial. En el caso de las pequeñas empresas, de superar dos (2) años consecutivos el nivel de ventas, podrá conservar durante tres (3) años adicionales el mismo régimen laboral. Luego de este período, la empresa pasará definitivamente al Régimen Laboral que le corresponda. Vigencia: 03.07.2013
REMYPE	El REMYPE se encuentra a cargo del MTPE.	El REMYPE se encuentra a cargo de la SUNAT.
Vigencia del REMYPE	Artículo 64°, D.S. N° 008-2008-TR: La acreditación de una empresa como MYPE se realiza sobre la base de la información del monto de ventas anuales y el número total de trabajadores declarados ante la SUNAT. Dicha información es proporcionada al REMYPE en una frecuencia no mayor a siete (7) días calendario por la SUNAT, sin vulnerar la reserva tributaria. El MTPE transfiere la información validada del REMYPE al Ministerio de la Producción en un plazo no mayor a siete (7) días calendario.	Sétima Disposición Complementaria: Es asumida a los 180 días calendario posteriores a la publicación del reglamento de la presente Ley. La SUNAT, en el plazo de 180 días posteriores a la publicación de la presente Ley, publica el listado de las empresas inscritas en el REMYPE que no cumplan con los requisitos para trasladarse a este registro. Dichas empresas cuentan con un plazo de 60 días, contados a partir de la publicación del listado para adecuarse al nuevo registro. Superado el plazo, la SUNAT las da por no inscritas.

Fuente: Ley MYPE N°28015

1.3 Identificación del problema

La apertura comercial instaurada en los últimos años, en el mercado mundial y en el mercado local, ha permitido ampliar los mercados e incrementar sosteniblemente las exportaciones, como en el caso peruano y ser uno de los pilares de su crecimiento económico. Esta apertura obliga a que las MYPES cuenten con productos competitivos en calidad y reducidos costos, se consoliden, permanezcan en el mercado y produzcan con eficiencia y productividad, utilizando nuevas herramientas de gestión empresarial (calidad total, reingeniería, BSC, mejoramiento continuo, tercerización, justo a tiempo, Lean six sigma, TOC, etc.).

La MYPE por su reducida escala y sus débiles relaciones de articulación enfrenta una serie de limitaciones internas y barrera de acceso a los servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial (capacitación, asistencia técnica, servicios financieros, información, y desarrollo tecnológico).

Dentro de las limitaciones internas cabe destacar:

- Carencia de una estructura organizativa con enfoque a planeamiento.
- La falta de personal calificado que ostente las competencias destrezas y habilidades que los estándares del mercado requiere.
- La subutilización e ineficiencia en el uso de los recursos.
- La ausencia de los controles de calidad de procesos y productos.
- El desconocimiento de los instrumentos básicos de gestión empresarial.
- La falta de un nivel de especialización que permita el aumento de la productividad.

- Sus limitados niveles de capitalización y modernización de sus activos, esto debido a la informalidad existente.
- Las frágiles relaciones asociativas y de cooperación, sumados a su limitada inserción en los mercados.

Las MYPES de San Juan de Miraflores entre ellas la empresa SumaWarmy, empresa en cual resulta ser objeto de estudio en el presente trabajo, y dedicada al rubro de artesanía textil no son la excepción a esta problemática planteada líneas arriba. El señor Edilberto Quispe Rodríguez alcalde de la municipalidad (periodo 2007-2010) del mencionado distrito consciente de la problemática existente implementa un plan de respuesta ante la crisis económica, apoyado por Ministerio de la Producción y por el Programa “Compra a MYPERÚ” de FONCODES. El objetivo es buscar la contratación de MYPES que puedan abastecer de productos al Estado, incentivando así la generación de empleo directo e indirecto.

1.4 Problema general

La formulación de la investigación de la tesina tiene su origen con la siguiente interrogante:

¿La producción y comercialización de productos de artesanía textil en el distrito de San Juan de Miraflores, es rentable para la MYPE Sumawarmy?

1.5 Justificación del estudio

La propuesta de investigación del Plan de negocio para la MYPE SUMAWARMY tiene como finalidad analizar internamente la empresa identificando sus fortalezas y debilidades, así como también realizar un análisis del entorno de la empresa identificando sus oportunidades y amenazas buscando así la competitividad y desarrollo integral e incrementando la participación dentro del mercado de artesanía textil de San Juan de Miraflores.

La micro y pequeña empresa constituye el porcentaje mayoritario de empresas en nuestro país y; dentro de los desafíos que impone la globalización, es urgente que estas sean más competitivas, operando actualmente en condiciones de baja productividad y reducidos márgenes de ganancia; tienen problemas que afectan su eficiencia, lo que limita su capacidad de ahorro y participación. Para ello lo que se busca es aprovechar los diversos factores circundantes a la empresa tal como factor socioeconómico, en donde en primera instancia se desea aprovechar mano de obra accesible y calificada, esto debido a que dentro de dicho distrito residen una gran cantidad personas provenientes de las provincias del país con conocimientos de artesanía textil, y por ende no se invertiría tanto en las capacitaciones para realizar dichas actividades. Otro factor a aprovechar sería la creciente economía de los conos de lima y para este caso particular la de San Juan de Miraflores, la cual se traduce en un mayor poder adquisitivo del mercado de San Juan de Miraflores, si bien hay empresas del rubro textil orientado al dicho sector muchos de ellos dejan de la lado los diseños e incluso los materiales para la elaboración de las prendas. Por consiguiente se presume una excelente oportunidad de negocio con

proyecciones a replicar en los diferentes distritos de Lima y en particular con orientación a los conos de la capital.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Proporcionar un enfoque integral en la administración de la MYPE Sumawarmy desarrollando un Plan de Negocios que permita producir y comercializar artesanía textil en el distrito de San Juan de Miraflores de manera rentable.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

La producción y comercialización de productos de artesanía textil en el distrito de San Juan de Miraflores, es rentable para la MYPE Sumawarmy.

CAPÍTULOS II

2. Marco teórico

2.1 Antecedente

Un plan de negocios en el área de pequeñas y medianas empresas, (principalmente en las familiares en las que la asignación de recursos tiene que ser de la manera más eficiente para poder obtener los mejores beneficios económicos, y no poner en riesgo el patrimonio familiar) tiene como principal propósito establecer las bases de funcionamiento, buscar y convencer a posibles inversionistas, conocer las perspectivas de crecimiento futuro y ayudar a dirigir su propio negocio. La toma de decisiones en este tipo de empresas, por lo regular, se hacen por medio de la intuición, o criterios poco profesionales, por lo que los nuevos empresarios, o los inexpertos, tienen que buscar herramientas que aseguren en una mayor proporción la seguridad de obtener más beneficios y mejores decisiones en las inversiones.

La necesidad de no hacer una inversión equivocada no solamente es propia de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta necesidad es incumbencia de cualquier persona que quiera comprar y hacer una inversión por muy pequeña o grande que parezca. Cada empresa tiene sus propios motivos para desarrollar una herramienta, lo que hace la diferencia es la capacidad económica con la que cuenta cada una, esta capacidad se ve reflejada al desarrollar cualquier proyecto de inversión o plan de negocios. Las grandes empresas tienen la capacidad de contratar especialistas en cada área de su proyecto como contadores, mercadólogos, financieros, abogados y otros

especialistas, lo que se traduce en una mayor probabilidad de éxito. En cambio, una microempresa no puede contar con tales servicios y es aquí en donde nace una diferencia, que en algunas ocasiones es ventaja y en otra desventaja dependiendo de qué lado se vea.

Las MYPES reaccionan más rápido en un ambiente cambiante, debido a que el dueño o gerente está al pendiente de las operaciones diarias y está más cerca del cliente, por lo que la calidad de información que se puede obtener es muy alta, las acciones que se emprendan darán resultados inmediatamente, quien mejor que el dueño para plasmar sus ideas, objetivos, estrategias en un documento que le servirá como guía en la toma de decisiones, si en algún momento existe la necesidad de explicar el proyecto ante inversionistas, socios, clientes, o cualquier público, quién mejor, que el dueño de las ideas. Es costumbre generalizada el pensar que solo las grandes empresas requieren un Plan de Negocios. Sin embargo, este documento es indispensable para las micro, pequeñas y medianas empresas. Muchos empresarios consideran el Plan de Negocios como “la herramienta más poderosa” que pueda utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado. Por lo tanto este instrumento en las manos de una micro, pequeña o mediana empresaria podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios.

Desarrollar un plan de negocios ayuda a describir el servicio ofrecido, estrategias del negocio y consideraciones financieras. Este documento se puede aplicar a diferentes empresas de diferentes tamaños y actividades, en diferentes situaciones, por lo que cada caso en particular debe estudiarse por separado y

adecuarse a la misma, esta herramienta beneficia principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.2 Marco teórico de un Plan de Negocios

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

“En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse” ⁽²⁾.

(2) Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008.

“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio”⁽³⁾.

El artículo publicado en la revista de Harvard Bussines Review⁽⁴⁾ escrito por William A. Sahlman sostiene que los planes de negocio, se han venido fomentando como una herramienta para la creación de nuevas empresa, tanto así que en Estados Unidos se ha proliferado la literatura acerca de esta nueva rama de la Administración. Por otro lado, un plan de negocio no solo se desarrolla para la creación de una nueva empresa, sino que también sirve como instrumento para empresas ya existentes que tienen que enfrentar la dinámica del mercado.

En cuanto a su estructura, los planes de negocio varían dependiendo su objetivo, pues pueden destinarse para la creación de nuevas empresas o para empresas ya constituidas.

(3) Daniela Terragno y María Laura Leucona (Mercadeo/Dinero).

(4) OFICINA EFICIENTE, ARTICULO No.79 de noviembre/diciembre de 1997
El artículo de William A Sahlman, dice:

“...Casi todos los planes de negocios desperdician demasiada tinta en cifras y dedican muy poca a la información que realmente importa a los inversionistas inteligentes...”. La verdad es que un plan de negocio debe ser directo, preciso y entendible ya sea para los inversionistas, como para el empresario mismo. Dejando de lado aquellas cifras que no sean relevantes ni decisorias para el proyecto.

El plan, es un mapa que permite proyectar el funcionamiento de una empresa. Por lo general, es utilizado a menudo como una carta de navegación, contiene un resumen ejecutivo de las áreas representativas de la empresa, abarcando desde el mercado potencial hasta su viabilidad. Si comparamos un plan de negocio con un barco, el plan de negocio es el mapa que le permite al capitán navegar por los lugares más confiables y conocer previamente el lugar al que va a navegar.

Para Rodrigo Varela, en su libro “innovación empresarial” define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario.

“que es y en qué consiste el negocio, cuales son las causas y razones de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio”. Además Varela plantea que “la complejidad del plan de negocios es directamente

proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”⁽⁵⁾.

Entre los errores más comunes que se pueden realizar dentro de un plan de negocio, está el de realizar el documento solo por cumplir con un requisito ante bancos o entidades financieras, sin conocer realmente de antemano su significado e importancia. El plan de negocio no es un documento académico que se archiva con el paso de los años, es una herramienta que permite en un futuro desarrollar nuevos proyectos de expansión para la misma empresa o buscar nuevas oportunidades de negocio. Otro de los errores dentro de un plan de negocio, es el de creer que todo proyecto es factible. La factibilidad de un plan de negocio radica en un análisis profundo del tema pero no se llega a conocer sin un previo análisis de todos los factores que influyen en el mismo.

Según Rodrigo Varela, todo plan de negocio, consta con una serie de etapas dentro de las cuales se consideran:

- Análisis de la empresa y de su entorno.
- Análisis de mercado.
- Análisis técnico.
- Análisis administrativo.
- Análisis económico.
- Análisis de valores personales.

(5) RODRIGO VARELA, innovación empresarial - arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, 2001, P. 160

- Análisis social.

- Análisis financiero.
- Análisis de riesgos e intangibles.
- Evaluación del proyecto.
- Análisis de sensibilidad.
- Preparación del documento final.
- Sustentación del plan de negocio.
- Decisión de ejecución.
- Consecución de recursos.
- Montaje.
- Arranque.
- Gestión.

La idea de cada uno de los análisis del plan de negocio es la recolección de información que permite conocer la factibilidad del negocio y a la misma vez la toma de decisiones ante eventualidades que puedan ocurrir.

Esta información debe ser concordante con los demás análisis puesto que todas las variables tienen una correlación entre sí. No hay que olvidar que dicha información tiene que ser verídica y sustentada con el fin de evaluar el proyecto de forma real sin omitir posibles desventajas que tenga el proyecto de acuerdo a sus recursos o mercados.

En adición, un plan de negocio debe ser conciso, de tal manera que tenga la información necesaria para la consecución del proyecto, además, debe ser pragmático en cuanto a los argumentos sin olvidar una clara ortografía que le permita al lector del plan, un entendimiento del tema en cuestión.

Uno de los inconvenientes del emprendedor, es que tienen una mala connotación acerca del plan de negocio pues “tienen la creencia de que la única razón de elaborar un plan de negocio, es la de convencer al inversionista de que suministre los recursos financieros” (6).

Por otro lado, se suele desarrollar un plan de negocio, solamente por conseguir un requisito ante una entidad bancaria para que los financie o en su defecto los apoye. Por último, el emprendedor tiende a pensar que dicho plan de negocio se debe realizar únicamente para aquellas empresas que hasta ahora están empezando en el mercado. La realidad no es esa, pues cada empresa presenta unas etapas por las que se llega a unos objetivos y metas siendo el plan de negocio una herramienta para conseguir tal fin.

2.2.1 Fases principales de un Plan de Negocios.

Un Plan de Negocios presenta cuatro períodos reconocibles que sirven de ayuda al empresario para que visualice con anterioridad a la elaboración del mismo. Estas fases son: (Fuente: SENA)

- **Fase #1:** Factibilidad económica.

Esta es una etapa donde se explora y se realizan todos aquellos cálculos económicos que permiten visualizar con claridad el escenario donde se mueve el proyecto. Entran en juego aspectos como inversiones, costos y los ingresos esperados. Como aspecto determinante se comparan las cifras más importantes proyectadas en el tiempo (costos, rendimiento,

entre otros) para establecer si económicamente el proyecto que se trabaja es atractivo, es viable o no.

⁶ REVISTA DINERO “los millonarios de América latina: ser empresario” cartilla No.4 edición No.290, noviembre 9 de 2007, p.4

- **Fase # 2:** Factibilidad financiera.

Esta es una etapa de evaluación específica de los flujos financieros más importantes (flujos de entrada y de salida) con el propósito de captar, en forma inmediata, una idea general de los recursos indispensables para que una inversión pueda comenzar. Entonces es cuando se entra en la factibilidad financiera. Esta etapa determina si aparte de ser el proyecto económicamente viable es sostenible en el tiempo con las fuentes de crédito con las que se puede contar. Es aquí donde la conveniencia del proyecto es tomada en cuenta en un grado muy alto. Si el proyecto no cumple los parámetros establecidos, es imposible continuar.

- **Fase # 3:** Fase operativa.

La fase operativa está más relacionada con los procesos que se van a implementar, la maquinaria y equipos, el talento humano, las materias primas e insumos, entre otros. Si el análisis resulta positivo se tiene luz verde para continuar. De ninguna manera hay que poner en funcionamiento un proyecto sin que cuente con la inversión necesaria y la absoluta disponibilidad de recursos.

- **Fase # 4:** Factibilidad de mercados.

Esta fase ajusta y evalúa las oportunidades de mercadeo objetivos que tiene el producto, o servicio en la penetración en el mercado principalmente, quiénes son mis potenciales o reales clientes, cuántos son,

dónde están ubicados, y el posible éxito que obtenga mediante la utilización de publicidad, distribución, oferta, entre otros).

2.2.2 Estructura de un Plan de Negocios.

La estructura de un Plan Empresarial puede ser básica o compleja, dependiendo del proyecto, de la cantidad de recursos que se necesiten y del objetivo que se persigue. La estructura básica se presenta a continuación en tres etapas esenciales que componen el documento. (Fuente: SENA)

PRIMERA ETAPA

PASO1: Pagina de titulo

PASO2: Tabla de contenido o Índice

PASO 3: Resumen ejecutivo

PASO 4: Definición del sector

PASO 5: Descripción de la empresa.

SEGUNDA ETAPA

PASO 6: Misión, visión y objetivos de la organización

PASO 7: Identificación o definición del producto

PASO 8: Análisis del mercado

PASO 9: Plan de mercadeo

PASO 10: Análisis administrativo

TERCERA ETAPA

PASO 11: Análisis técnico

PASO 12: Análisis financiero

PASO 13: Análisis de riesgo

PASO 14: Análisis social

PASO 15: Documentos de soporte.

PRIMERA ETAPA

Paso 1. Página de título.

La primera página, de alguna manera, es la presentación oficial del plan donde claramente va especificado el nombre del producto o servicio que se va a ofrecer, la razón social -si existe-, o los datos del emprendedor de la empresa donde se incluyen direcciones, teléfonos, correos electrónicos o páginas web.

Paso 2. Tabla de contenido.

Es el índice oficial donde se presenta toda la secuencia de puntos que van a ser desarrollados. Cada punto va paginado y debe ubicar con facilidad una sección del plan de negocios.

Paso 3. Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es una síntesis del plan general. Se presenta en forma breve y escueta. Debe ser claro, preciso y conciso en su redacción. Es el elemento más importante del plan de negocios, porque puede abrir o cerrar oportunidades. Se debe tener el mayor cuidado posible al elaborar este resumen porque el inversionista o socio se fija mucho en él. Hay que dedicarle tiempo porque es lo primero que aparece y en lo que primero se fija su lector, recordar que se condensa todo el proyecto y es el primer esfuerzo por vender la idea. Como este resumen necesita tanta precisión, dentro del proceso de elaboración

del documento es lo último que se hace. Su extensión ideal está entre 3 y 7 páginas. Este resumen debe contener:

- Definición de la empresa
- Objetivos-Metas
- Análisis del mercado
- Definición del producto
- Impacto del producto en el cliente
- Investigación y desarrollo del producto
- Plan de mercado
- Equipo administrativo
- Análisis técnico
- Análisis financiero

Paso 4. Definición del sector.

La definición del sector tiene que ver con las segmentaciones económicas que presenta el mercado (sector agropecuario, comercio y servicios, banca, comunicaciones, industrial, entre otros). Ayuda a conocer mejor el sector en el cual se mueve el proyecto de negocio que el empresario presenta. En el país existen varios estudios y análisis sectoriales a disposición del público y pueden servir de mucha ayuda (Cámara de Comercio de Lima, Gremios, entidades públicas) centros de investigación, universidades. Algunos de sus aspectos clave son:

- Empresas por las que está conformado.
- Aspectos básicos de la competencia.
- Desarrollo y crecimiento del sector.

Esta definición del sector incluye dos subtemas:

- Reseña histórica y estado actual del sector, compuesto por:
 - Definición precisa del sector al que pertenece y va a atender el proyecto.
 - Breve descripción de los últimos 5 años del sector.
 - Cifras del comportamiento sectorial.
 - Principales productos y necesidades del mercado.
 - Empresas competidoras.
 - Nivel tecnológico del sector.
 - Sectores del mercado que determinen las empresas con mayor fuerza y competitividad.
- Tendencias económicas del sector.
 - Tendencias en el país, la región o la ciudad en donde va a funcionar la empresa.
 - Circunstancias económicas actuales en esa localidad.
 - Tendencias de crecimiento.
 - Situación política de la zona.
 - Condiciones de la sociedad en cuanto a costumbres, fi estas, moda, certámenes, entre otros).

Paso 5. Descripción de la empresa.

Proporciona la información necesaria sobre la nueva empresa o empresa en funcionamiento. El objetivo fundamental es presentar los antecedentes así como la proyección a futuro de lo que se espera de ella. Esta descripción debe irradiar solidez. Se deben mostrar con claridad las metas por alcanzar y los objetivos

principales y secundarios. Esta descripción puede ir presentada de la siguiente forma:

- **Equipo de trabajo:** donde se presenta al grupo humano que conforma la empresa con sus capacidades emprendedoras y sus habilidades. Con sus respectivas hojas de vida, experiencia y soportes académicos. Esta descripción del equipo no puede exceder dos párrafos.
- **Antecedentes empresariales:** donde se habla del origen de la empresa. Las historias de origen son muy interesantes para los lectores de su Plan y muestran la calidez, además, se encargan de aseverar que su proceso no es producto del azar sino un proceso de crecimiento. Puede narrar sus antecedentes así:
 - Origen del negocio.
 - Tiempo de investigación del producto
 - Inconvenientes en el desarrollo del producto
 - Apoyos recibidos
 - Fortalezas y debilidades del negocio
- **Metas:** este es uno de los asuntos de vital importancia al construir su Plan de Negocios. El sentido empresarial como el personal deben confluir en un equilibrio que demuestre que no existen debilidades en las metas por alcanzar. Las metas que consigne en el documento deben ir acompañadas de algún tipo de medida cualitativa y cuantitativa, y, en lo posible, de indicadores para que se pueda verificar con certeza el cumplimiento de las mismas. Se recomienda un número medible de metas por alcanzar.

SEGUNDA ETAPA

Paso 6. Misión y visión de la empresa.

La visión de la empresa tiene que ver con la proyección que se tiene hacia el mercado y el cubrimiento del mismo de los productos o servicios que se han de producir. Tiene que ser muy preciso en esta visión, sin llegar a exagerar o registrar en el documento cifras irreales. Por otro lado, el personal que trabaja en la empresa entra también en la elaboración de esta visión porque es él el que ha de posicionar la empresa en el sector. La visión se debe proyectar como mínimo a 3 o 5 años y describir cómo será en ese entonces la empresa, de qué tamaño, cobertura y que posición ocupará en el mercado nacional e internacional. Ejemplo: “En 2010 seremos la empresa líder en la categoría de productoras de empaques de vidrio con producción limpia, en el mercado peruano”.

La misión es como la declaración de para que se ha creado la empresa, define el objeto social pero en un sentido estratégico que incluye responsabilidad social y los valores que la rigen.

Por ejemplo: “Somos una empresa innovadora productora de empaques de vidrio con los más altos estándares internacionales. Protegemos el ambiente buscando generar la mayor satisfacción de clientes y aliados.

Redactar la visión y la misión de la empresa ayuda a clarificar y hacer foco en la actividad, el mercado y el reto que se asume.

Paso 7. Identificación o definición del producto, bien o servicio

En este punto se debe hacer la descripción física del producto y debe ser lo más fiel posible demostrando sus beneficios. Se debe destacar la función que cumpla cada parte del producto y los materiales que se utilizaron, así como el uso que dará el consumidor. Es recomendable la utilización de fotografías como material de apoyo. Algunos planes de negocio incluyen prototipos o muestras físicas de los productos a vender. Si se incluyen formulaciones secretas para el éxito, el Plan de Negocios debe incluir cláusulas de confidencialidad de la información.

De hecho, cualquier Plan de Negocios las debe incluir para que un inversionista con recursos no se apodere de la idea de su proyecto. Describa cómo está su producto con referencia con las patentes.

Además de la descripción del producto se debe explicar cómo se ha llegado o se piensa llegar a éste, si se han realizado investigaciones el cual ha sido el tiempo y dinero invertido en las mismas o las que piensa hacer. También se debe incluir el tiempo de fabricación del producto ya en un proceso continuo.

Paso 8. Análisis del mercado.

El análisis de mercado es un estudio detallado de las oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas, ventajas y viabilidades objetivas que presentan los productos, bienes o servicios que produce la empresa y cómo se va a lograr su penetración. La descripción del entorno de la empresa es determinante en el análisis del mercado. Existe un grave problema cuando el empresario desconoce su entorno de mercado porque constituye un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de la idea de negocio. Así mismo, se debe de identificar todos aquellos factores que inciden directa o indirectamente sobre las empresas.

Estos factores determinantes pueden ser: socioeconómicos, legales, ambientales, culturales, entre otros.

La descripción del mercado estableciendo las características de los clientes que consumen el producto o posible producto. El por qué lo hacen, y con qué frecuencia y dónde compran en mayor cantidad. Descubrir el público objetivo al que se puede llegar. Ubicándolo geográficamente. Tratar de determinar el tamaño del mercado apoyándose de las estadísticas que se realizan nacionalmente y aplicándolo a un segmento seleccionado. Luego de ello analicemos las tendencias de ese mercado para determinar si su producto puede crecer a futuro.

Paso 9. Plan de mercadeo.

El plan de mercadeo consiste en la recopilación de información sobre la empresa para afrontar la comercialización. En el plan están incluidos todos los temas concernientes a la publicidad, distribución, ventas, relaciones públicas y promociones, entre otras. Los componentes básicos del plan de mercadeo son:

1. Análisis del sector económico
2. Análisis de la competencia
3. Análisis del mercado
4. Análisis del entorno

Del análisis de cada una de estas variables se desprenden tres grandes estrategias:

9.1. Estrategia de mezcla de mercadeo (Marketing mix).

Todos los productos que fabrica la empresa, en determinado momento tienen que salir a incorporarse en el mercado.

Para que su salida sea impactante, se debe preparar un lanzamiento muy atractivo de tal forma que el producto cause impacto en su entrada. ¿Cómo es esa estrategia de penetración? ¿Por qué razones escogió esa estrategia?.

Esta estrategia debe incluir: producto, precio, promoción y plaza, así como la mezcla de factores internos y externos que afecten la comercialización de los productos.

9.2. Estrategia de ventas.

Las ventas son el factor primordial de la empresa, por tal motivo la estrategia de ventas tiene que ser muy agresiva. Estas ventas tienen que estar dirigidas a los principales clientes potenciales. ¿Quiénes son ellos? ¿Cómo ha de llegar a ellos? ¿Cómo es el perfil de su personal de ventas? Método de ventas. Ventas consumidor industrial. Ventas mayoristas. Ventas minoristas y al consumidor final. Igualmente, tiene que presentar una selección de los medios por donde ha de realizar estas ventas y qué criterio tuvo para seleccionarlos.

9.3. Estrategia de precios.

Los precios de los productos son determinantes a la hora de insertarse en el mercado y llegar a las manos de los consumidores. Debe registrar la forma indicada de la fijación de precios de sus productos. ¿A qué obedecen? Objetivos del precio, selección para llegar a los más acordes y una estrategia que

dictamine la fijación de esos precios y que obedezca a una lógica de venta en el mercado.

Plan de exportación

Se debe desarrollar para aquellas empresas que tengan entre sus estrategias enfocarse hacia mercados internacionales. Debe presentar el tamaño de los mercados internacionales que se piensa cubrir. Definir con claridad el tipo de publicidad, venta y canales de distribución, todo ello tejido en una estrategia eficiente. También se debe comprender la descripción de los procesos logísticos, legales y administrativos que incluyen normas de los países a donde se quiere exportar. Algo primordial a presentar es el análisis del entorno donde piensa llegar a exportar. Igualmente, mantenerse siempre informado sobre los tratados que hay entre países; verificando en cuál se encuentra el país y cuáles son las ventajas y desventajas para su empresa.

Paso 10. Análisis administrativo.

La administración de la empresa (estilo y equipo humano) también debe quedar plasmada en el documento porque es ella el timón del barco, el lugar donde se toman las decisiones, se planean las operaciones y estrategias.

Definición de la estructura organizacional

Se refiere a cuál de las formas de organización va a adoptar su negocio. Una vez determine el tipo de organización establezca los objetivos principales y las actividades de cada una de las áreas que componen su empresa (objetivos y actividades en el área de recursos, maquinaria, de comunicaciones, entre otros). Y, posteriormente, establezca las responsabilidades o roles para cada cargo. Se

debe llegar a un organigrama en el que aparezcan claramente las líneas de reporte, los nombres de los cargos y el papel que cada uno desempeñará.

Tamaño de la empresa

¿Qué tan grande será la empresa que está creando? Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o Urbana.

TERCERA ETAPA

Paso 11. Análisis técnico.

Consiste en identificar las necesidades que se tienen acerca de los procesos de producción, los que permitirán a su empresa fabricar productos u ofrecer servicios. En estos procesos también entran las materias primas y su consecución, el talento humano que se va a encargar de dichos procesos, la maquinaria, y el equipo que ha de estar bajo su dirección, así como la distribución física de la planta y su infraestructura. Una infraestructura sobredimensionada en términos físicos genera altos costos y produce un lucro cesante; una infraestructura sub dimensionada, va impedir el crecimiento. En la infraestructura se deben describir temas aparentemente menores como por ejemplo: carga eléctrica, corriente monofásica, bifásica, trifásica, entre otras. No olvide anexar un análisis de factibilidad ambiental del aspecto técnico.

- Análisis técnico de los procesos de producción.

Hoy las empresas se deben comprometer con la “producción limpia”, es decir, incluir procesos, procedimientos y materia primas que no dañen el ambiente, de lo contrario, pueden no obtener los permisos de funcionamiento, licencias, certificaciones y los propios consumidores no elegirán sus productos. Una vez que se defina la plataforma técnica, en el documento debe describir los procesos de producción que incluye:

- Maquinaria.
- Operarios: número, grado de formación, perfil y competencias
- Materias primas: tipo, procedencia, proveedores, tiempos de suministro, sustitutos.
- Flujo de proceso, desde que se comienza hasta que se obtiene el bien o servicio que su empresa ofrece.
- Planes de contingencia que aseguren que la producción continúa a pesar de imprevistos como cortes de luz, agua, entre otros.

Adicionalmente, debe describir la maquinaria, si es especializada, si hay que importarla, comprarla localmente o diseñarla y desarrollarla. Por último, presente un programa de mantenimiento en donde integre todas las áreas anteriormente citadas.

- Análisis tecnológico, que consiste en describir el tipo de tecnologías que se piensa usar con el propósito de aumentar su competitividad en el mercado y qué procesos tecnológicos serán utilizados tanto en las áreas de producción como de administración. Igualmente, qué innovaciones tecnológicas podría adelantar su empresa para beneficio del sector. Esté siempre actualizado sobre las nuevas

herramientas tecnológicas que le permitirán estar a la vanguardia y en un nivel competitivo alto frente a sus competidores, así mismo le generará simplificar el trabajo para mayor eficiencia de las actividades.

- Análisis técnico de la distribución de la planta, se debe incluir un plano de la planta física de la empresa y de las diversas áreas, así como una descripción de la zona o barrio en que se opera y la justificación para estar allí y no en otro sitio. Este paso, además, sirve de ejercicio para racionalizar la elección del sitio donde piensa ubicar su empresa ya que un error frecuente de nuevos empresarios es empezar por conseguir un sitio con criterios diferentes a la producción misma cuyo tamaño y costo no están alineados con el plan de mercadeo.
- Análisis de inventarios, en forma breve lo que se busca es determinar el grado de organización que tiene para los inventarios de la producción finalizada y las materias primas recibidas y determine los tiempos en que estos llegan a su tope. El análisis de inventarios también se tiene que hacer desde el punto de vista financiero para determinar las necesidades de capital de trabajo.

Paso 12. Análisis de factibilidad financiera.

El análisis financiero tiene como objetivo resumir los recursos monetarios necesarios y cuantificar el capital disponible para poner en marcha el negocio.

Los aspectos fundamentales para empezar el análisis son:

- **Inversión**

¿Cuánto dinero necesita invertir en el proyecto?

¿Cuánto tiene de balance base? ¿Cuánto dinero requiere para el desarrollo de prototipos? ¿Cuánto necesita para gastos pre operativos, gastos de comercialización y servicios, otros gastos, pago de créditos? Especificar siempre la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando sí se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la de operación del negocio.

- **Operación.**

Determinar los gastos fijos de la empresa y dentro de estos se describe los gastos de operación que son todos aquellos que intervienen en la producción. Determine los gastos de operación mensuales para mantener su empresa en funcionamiento.

Igualmente, dentro de los gastos de operación existen los de administración, estos se utilizan en la dirección de la empresa incluyendo nóminas administrativas, determínelos mensualmente. Y, por último, se pueden encontrar los gastos de venta, los cuales intervienen en la comercializaron y publicidad. Realice lo mismo que los anteriores gastos.

- **Capital de trabajo.**

¿Cuánto dinero necesita para que el negocio funcione?

Costo variable unitario: equivalen a los costos de las materias primas utilizadas en cada producto. Determine la cantidad de materia prima requerida para fabricar cada unidad y el costo de cada unidad, y haga un total de la producción de unidades requeridas. Si utiliza mano de obra al destajo adiciónela. No se olvide

de agregar los impuestos de industria y comercio. **Punto de equilibrio:** es el número de unidades del producto servicio que la empresa debe vender para que los costos y los gastos del negocio reciban recursos y funcionen. Este punto de equilibrio es tenido muy en cuenta por los inversionistas porque él determina si el proyecto tiene la capacidad de vender o no la cifra de unidades para mantener en equilibrio a la empresa. Es recomendable que lo realice y presente anualmente. Con base en la información anterior se explicará las proyecciones financieras.

Estado de resultados: Es el resultado de confrontar los ingresos contra los egresos en un periodo de la empresa. Este análisis refleja si hay pérdidas o utilidades en la empresa. Muestra la posición económica del negocio en un período determinado y sirve para calcular el beneficio o pérdida que ha tenido en ese período.

Flujo de caja: Es la disponibilidad de efectivo y a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de ubicar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden beneficios. Permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Resume todos los aspectos desarrollados a lo largo del Plan de Negocios. No se olvide de anexar el Periodo de Recuperación, que es el tiempo que se necesita para que la inversión regrese como utilidad al negocio.

Valor actual neto: Indica cuál es el valor neto del proyecto actual, y la Tasa de Interés de Retorno: que es la renta de inversión promedio anual que necesita la empresa.

- Determine las necesidades de inversión o de crédito. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio.
- El Balance General muestra la posición financiera debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de resolver las deudas por vencer. Su fin es demostrar el crecimiento anual de la empresa y observar el comportamiento de las cuentas principales. Realícelo anualmente

Paso 13. Análisis de riesgo.

El análisis de riesgo es evaluar y presentar todos aquellos tipos de problemas a los que se puede ver enfrentado su negocio y, a la vez, los programas de contingencia. Estos riesgos se clasifican en Riesgos de Mercado, Operativos y Financieros.

- **Riesgos de mercado.**

Describa qué planes puede presentar si se muestran productos más económicos dentro del mercado; si la competencia se incrementa cómo va a competir con calidad de producto y atención al cliente.

Crecimiento menor del esperado, incertidumbre propia del sector, incertidumbre en tecnología, riesgos del negocio en sí, entrada de competidores inesperados, riesgos ambientales, situaciones de violencia del país, entre otros.

- **Riesgos operativos.**

Realizar el detalle de qué planes puede presentar en caso de problemas en la planta física, maquinaria y equipo, proveedores y suministros de materias primas.

- **Riesgos financieros**

Reseñe qué planes tiene ante posibles riesgos financieros como que sus compradores no paguen a tiempo. Tenga en cuenta aspectos legales y de patentes que puedan obligarlo a hacer desembolsos inesperados, así como riesgos ambientales, políticos, de seguridad y orden público.

Estrategias

Es necesario incluir medidas concretas para enfrentar los riesgos. Así como existen diferentes tipos de riesgo, se deben asumir diferentes tipos de estrategias para afrontarlas como, por ejemplo, las Estrategias de Contingencia.

Estrategias de contingencia: se encuentran encaminadas a solucionar todas aquellas posibles eventualidades negativas por las que cruzan las empresas. Es importante que en su Plan de Negocios incluya un capítulo donde se desarrollen o presenten posibles estrategias de contingencia con el propósito de resolver asuntos concernientes a la imposibilidad de que el negocio no logre los objetivos previstos.

Algunas pueden ser:

- Alianza con otras empresas.
- Venta parcial de la empresa a un inversionista de mayor fuerza que pueda impulsar el crecimiento del negocio.
- Explotación de sus posibles patentes o procesos de desarrollo tecnológicos.

Paso 14. Análisis social.

Toda empresa está inmersa en la sociedad. Analice las incidencias negativas que su empresa podría causar sobre la comunidad y también las positivas que van en beneficio de la construcción de dicha sociedad.

Paso 15. Documentos de soporte.

Es recomendable que todo proyecto que se presente sea acompañado por documentación que soporte la solidez de dicho proyecto. Dentro de los posibles anexos para que acompañe a su Plan están:

Cronogramas de actividades mensuales o semestrales donde se vean los planes de acción que usted va a incorporar en la empresa. Aspectos legales y de legalización oficial de la empresa ante las diferentes instituciones del Estado como privadas si es el caso.

Hojas de vida de su equipo de trabajo completas, con soportes y actualizadas.

Asuntos concernientes a derechos de autor, patentes y otros debidamente diligenciados y al día.

Planos, material fotográfico y de video (video institucional donde se vea su empresa y sus procesos) si lo necesita.

Contratos estipulados y legalizados.

CAPITULO III

3. Plan de negocios

3.1 Resumen ejecutivo

SUMAWARMY es una empresa artesanal de rubro textil cuyas actividades se centran en la confección y comercialización de prendas de vestir, principalmente el uso del material para la confección de estas prendas es de lana en sus diversas variantes tales como: alpaca, babyrabbit o dralón. Cabe indicar que en el proceso de confección se puede utilizar tanto maquinas o crochet y/o palitos, siendo este último un factor limitante para el aumento de la producción así como también en la mejora de la calidad del producto final. Los acabados como bordados, hilos, cintas, son terminados en crochet utilizando para su elaboración lana e hilos algodón pacto algodónero veranil. Mientras que los productos emblemáticos de la empresa son chompas, ponchos, vestidos, boleros, faldas, pantalones, chalinas y zapatos para niños.

La Empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de San Juan de Miraflores, y para esta primera instancia su mercado potencial se encontrará comprendido de los niños y niñas de 06 meses hasta los 14 años del NSE B y C del mencionado distrito, y cuya población estimada es de 93, 053 habitantes según censo 2005. De este mercado he considerado un mercado objetivo inicial de 10,000 niños. Para fines prácticos se ha considerado un mercado actual del 10% de mi mercado objetivo, es decir 1,000 niños en el primer año que va aumentando en un 10% del segundo al 5to año

sucesivamente. La frecuencia de pedidos observada en mi negocio es de 2 prendas al año.

Las prendas de SUMARWARMY brindaran satisfacción en todas sus líneas de productos, por su calidad van de acuerdo a la tendencia que rige la moda, por su diseños diversos y colores firmes y vistosos, sin descuidar el servicio personalizado que brindará.

El financiamiento será con recursos propios debido a que actualmente el negocio se encuentra funcionando y con los ingresos generados se propone realizar dicha inversión.

Resultado de realizar la evaluación económica se obtiene que el negocio es rentable debido a que el VANE y el TIRE son 1164.21 nuevos soles y 23.0% respectivamente, son valores positivos y mayores que el costo de oportunidad del capital ($COK=20.0\%$).

3.2 Análisis del sector

Figura 3. 1 Análisis Interno y Externo del negocio

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral satisfactorio. • Personal calificado. • Buena infraestructura. • Maquinas tejedoras apropiadas para producción. • Contar con prendas de tejidos variados que darán satisfacción, innovación, moda y distinción. • Servicio personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por artesanías en consumidores del país. • Participación en ferias nacionales. • Interés por artesanías en consumidores del extranjero.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un capital de trabajo suficiente para incrementar la infraestructura y maquinaria más moderna. • Presentar un área de ventas insipiente en vías de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de precios de insumos para la producción. • Participación de la competencia con precios más baratos.

Fuente: Elaboración del autor

3.3 Descripción de la empresa

Nombre del Negocio: **Artesanía Textil SUMAWARMY**

Propietario: Isabel Carmen Rodríguez Páucar

RUC: 10083576524

Dirección: Mz. K5 lote 12 Sector Virgen del Buen Paso, Pamplona Alta - San Juan de Miraflores

Teléfono: (01)2855558

3.3.1 Breve descripción de la organización

La empresa se dedica a la confección de prendas tejidas a máquina y/o a mano, con lana de Alpaca, BabyRabit, Dralón así como también de Hilo Veranil, Tacto Algodonero, etc; todos ellos sujetos a evaluación a fin de garantizar la buena calidad con colores variados, firmes y vistosos, por tallas, por medidas, además tiene detalles como bordados ó terminados en crochet.

Lo productos que se confecciona son:

Tejidos a Máquina: son hechas a máquina en yérsey, tarjetas en recogido.

Tejidos a mano: Palitos y croché.

Materiales: Lana BabyRabit, Alpaca, Dralón.

Tallas: 2, 4, 6, 8, 10, 12. 14. 16; y también a medidas especiales.

Chompas: Variados diseños y modelos tejidos con lana e hilos Mangas: redonda, encajada, ranglan.

Cuellos: Redondo, en V, cuadrado, estilo Jorge Chávez.

Pretinas: 1x1, 2x1, 2x2, industrial.

Ponchos: Son hechos a base de Lana BabyRabit, Dralón, Alpaca, con cuellos redondo, en V o cuadrado, con flecos y acabado en crochet. Con agregados en bordados en cinta, en lana e hilos.

Vestidos: Hechas a máquina en jersey, tarjetas hechos al través. Con diferentes tipos de cuellos y mangas. Son hechas de material de lana, hilos. También los boleros, pantalones, faldas, chalinas, gorros, zapatitos.

3.4 Visión, Misión y Objetivos de la organización

3.4.1 Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en producción y comercialización venta de prendas de tejido a máquina y a mano, empleando los más altos estándares de calidad. Logrando así ser una empresa generadora de trabajo y desarrollo al país.

3.4.2 Misión

Producir y comercializar productos textiles de calidad y económicamente accesibles aceptados por los clientes.

3.4.3 Objetivos

Corto plazo

- Establecer a la marca como una de las más reconocidas del distrito por sus diseños exclusivos, innovadores, colores firmes y vistosos por sus agregados de bordados: lana, cinta e hilos, y por sus terminados en crochet
- Participar en ferias nacionales por lo menos 4 veces al año.

- Distribuir en tiendas y centros comerciales del distrito de San Juan de Miraflores.
- Lograr un posicionamiento de los productos en el mercado de San Juan de Miraflores.

Mediano plazo

- Distribuir las prendas de tejidos en las diversas tiendas, en centros comerciales, del distrito de Lurín y Villa El Salvador
- Participar en ferias nacionales, distritales y provinciales, 4 veces al año.

Largo plazo

- Ser una empresa partícipe dentro del mercado de prendas de tejidos tales como mercados, en tiendas comerciales en todo el cono sur. (distrito de Villa María del Triunfo, distrito de San Juan de Miraflores, distrito de Pachacámac, distrito de Villa El Salvador y distrito de Lurín.
- Organizar ferias textiles nacionales, distritales y provinciales, 4 veces al año.
- Lograr la exportación de los productos a países europeos y Estados Unidos.

3.5 Análisis de mercado

3.5.1 Estimación de Mercado

Tabla 2. 1 Población del Distrito de San Juan de Miraflores

De 06 meses a 14 años hombres y mujeres datos obtenidos del INEI

Es como sigue:

A un año	5,860 niños
De 01 a 4 años	24,526
De 5 a 9 años	29,788
De 10 a 14 años	32,879
Mercado potencial total	93,053 niños

Nivel socio económico

B= 12.9%; C=39.5%

B= 12.9% de 93,053 =	12,004
C= 39.5% de 93,053=	36,756

Mercado potencial total B + C = **48,760 niños**

Fuente: Elaboración del autor

RESUMEN MERCADO OBJETIVO PRIMERO, SEGUNDO Y TERCER AÑO
DE 48,760 X 20.51% (MERCADO DISPONIBLE) = 10,000 NIÑOS.

Para efectos de cálculo se está considerando un MERCADO OBJETIVO del 10% del MERCADO DISPONIBLE.

Primer año

De 48,760 x 20.51% (Mercado disponible) 10,000 niños

Mercado Objetivo 10% de 10,000 1,000 niños

Tabla 2. 2 Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO

De 48,760 x 20.51% es igual a 10,000 niños.

CONCEPTO	PROYECCION DE VENTAS	MERCADO OBJETIVO	PRENDAS			MONEDA		
			BABY RABIT	DRALON	TOTALES	BABY RABIT	DRALON	TOTALES
Primer año	10%	1,000	809	1,205	2,014	18,583	22,412	40,995
Segundo año	10%	1,100	890	1,326	2,216	20,441	24,654	45,095
Tercer año	10%	1,210	979	1,458	2,437	22,485	27,120	49,605
Cuarto año	10%	1,331	1,077	1,603	2,680	24,734	29,832	54,566
Quinto año	10%	1,464	1,184	1,764	2,948	27,207	32,815	30,022
			4,939	7,356	12,295			

Fuente: Elaboración del autor

PTM= potencial total de mercado

$P_{tm} = n \times q \times m$

Dónde: n= número de comprador en mercado.

q= cantidad promedio comprada al año.

m= precio promedio del producto.

1,000 niños por precio según detalle de cuadro es igual a S/ 40.995 al año.

1,000 niños compran 2 prendas al año (1 prendas en temporada de verano y 1 prenda temporada de invierno). Que viene a ser un total de 2014 prendas al año, es como sigue

$$\text{PTM (Baby Rabbit)} = 405 \times 2 \times 22.94 = 18,583$$

$$\text{PTM (Dralon)} = 603 \times 2 \times 18.58 = 22,412$$

Figura 3. 2 Segmentación de Mercado

FACTORES DE SEGMENTACION	SEGMENTO
SEGMENTO GEOGRAFICO	Distrito:: San Juan de Miraflores Provincia: Lima Departamento: Lima
SEGMENTO DEMOGRAFICO	SEXO: masculino. y femenino.
	Edad: De 06 meses a 14 años..
SEGMENTO POR NIVEL SOCIO ECONOMICO – NSE	Ocupación: Los padres son trabajadores de empresas privadas (empleados y obreros) de NSE B y C.
SEGMENTO PSICOGRAFICO	Estilo de vida de las madres, son mujeres conservadoras .que se encuentran en condición social b y c. 20% de 25 a 34 años 25% de 55 a mas Estilo de vida de los padres, trabajadores, deportistas en; fútbol, básquet, vóleibol.

Fuente: Elaboración del autor

3.6 Propuesta Única de Venta

SUMAWARMY viste a tus niños con elegancia.

Las prendas de SUMAWARMY brindan satisfacción en todas sus líneas de productos por su calidad, diseños que van de acuerdo a la tendencia que rige la moda por sus diseños y diversos colores sin descuidar el excelente servicio personalizado que brindarán.

Figura 3. 3 Análisis de la Competencia

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA			
Matriz de la competencia			
Nombre competidor	Ubicación geográfica	Productos/servicios	Precio de venta (S/.)
1 -Asociación e hijos de Apurímac	Mz.72 lote 19 Santa Clara Ate	Chullos Chompas	10.00 17.00
2. Artesanía tex. Valeria	Santa Clara Ate Mz. G Lote 3 los Angeles San Juan Miraflores	Chullos Chompas	10.00 20.00
Calidad de los productos/servicios	Calidad de la atención	Publicidad	Capacidad de respuesta
Buena Calidad	Buena	Ferias	Buena
Buena Calidad	Regular	Poco	Regular
Canal de comercialización	% participación del mercado	Fortalezas	Debilidades
Ferias Directa	70% En feria del distrito de Lurin	Personal adecuado	No contar con centro de distribución
Directa	50% En distrito San Juan de Miraflores	Personal calificado	Falta de organización empresarial

Fuente: Elaboración del autor

3.6.1 Ventaja Competitiva

Ofrecer prendas de tejidos a máquina y mano con diseños exclusivos e innovadores con colores firmes y vistosos, por tallas y por medidas que el cliente escoge según catálogo que se confeccionan con materiales tales como lana, BabyRabit, Lana Dralón, Lana Alpaca, algodón Pima, algodón Tanguis, Lana,

hilo veranil, tacto Algodonero etc. Con agregados en bordados en cinta lana hilos, con acabados en crochet.

3.7 Plan de Mercadeo

3.7.1 Estrategias de Marketing

La empresa SUMAWARMY ofrecerá productos de buena calidad a precios accesibles buscando ingresar al mercado de forma competitiva con el lema “La calidad no tiene por qué ser costosa”, para ello enfatizará en asociarse con empresa de rubros similares en ferias promocionados por la Municipalidad de San Juan de Miraflores y por diversos ministerios como el ministerio de trabajo, ministerio de la producción entre otros.

El objetivo del plan es:

Establecer el posicionamiento de la empresa a nivel del distrito.

Colocar cuadro con los socios estratégicos como: Cámara de comercio de Lima u otros

Colocar afiches, banner, revistas locales, radios locales,

Fidelización de clientes

Producto:

Las prendas de tejido que se ofrece son de diseños variados y diferentes con agregados en bordados: cinta, Lana, Hilos terminados en crochet, con buenos acabados, colores firmes y vistosos, por tallas y medidas con muy buena atención que a continuación se detalla:

- Chompas ponchos, chalinas, gorros, vestidos. Faldas, boleros, pantalones

Precio:

Los precios de los productos son competitivos y son: Al por mayor y por menor.

Por mayor con el 2% de descuento por docena.

Figura 3. 4 Precios al por Menor

PRODUCTO	Precio según material	
	Lana BabyRabbit	Lana Dralón
Chompas	32.00	25.00
Ponchos	30.00	25.00
Chalinas	15.00	10.00
Gorros	10.00	7.00
Vestidos	35.00	30.00
Faldas	18.00	15.00
Boleros	27.00	24.00
Pantalones	15.00	12.00
Zapatitos	5.00	4.00

Fuente: Elaboración del autor

Figura 3. 5 Precios al por Mayor

PRODUCTO	Precio según material	
	Lana BabyRabbit	Lana Dralón
Chompas	32.00	26.00
Ponchos	25.00	22.00
Chalinas	10.00	7.00
Gorros	7.00	5.00
Vestidos	32.00	22.00
Faldas	15.00	12.00
Boleros	25.00	20.00
Pantalones	10.00	7.00

Fuente: Elaboración del autor

3.7.2 Proveedores

Figura 3. 6 Lista de proveedores

NOMBRE DEL PROVEEDOR	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	TIPOS DE PRODUCTO	PRECIO UNITARIO DE COMPRA	
			US\$	S/.
INDUSTRIAS TEXTILES DE SUDAMERICA S.A.C.	ATE	Lana		41.00 kg.
		Baby Rabit		52.00 kg.
		Alpagon		57.00 kg.
CORTEXTIL E.I.R.L.	MIRAFLORES	hilos		
		algodonero		
		HILOS HILADOS DE ALGODÓN	20.80 KG.	
COATS CADENA S.A.A.	EL AGUSTINO	Lanas por madejas:		28.00
		Majestad (1 paquete de 5 ovillos)		
		BBS (paquete de 5 ovillos)		27.00

Fuente: Elaboración del autor

3.7.3 Distribución

La distribución se realizará en forma directa ofreciendo la producción a clientes que se dedican a la venta de textiles en:

- Mercados.
- Ferias.

4.6.3 Mercado Externo

En nuestro caso no aplica porque nuestro servicio es al mercado local.

4.6.4 Análisis y Pronóstico de Ventas

PROYECCION DE VENTAS DEL PLAN DE NEGOCIO

(según el estudio de mercado)

Figura 3. 7 PROYECCION DE VENTAS DEL PLAN DE NEGOCIO

En unidades					
Producto	1	2	3	4	5
Línea BABY RABIT	809	890	979	1,077	1,184
Línea Dralón	1,205	1,326	1,458	1,604	1,764

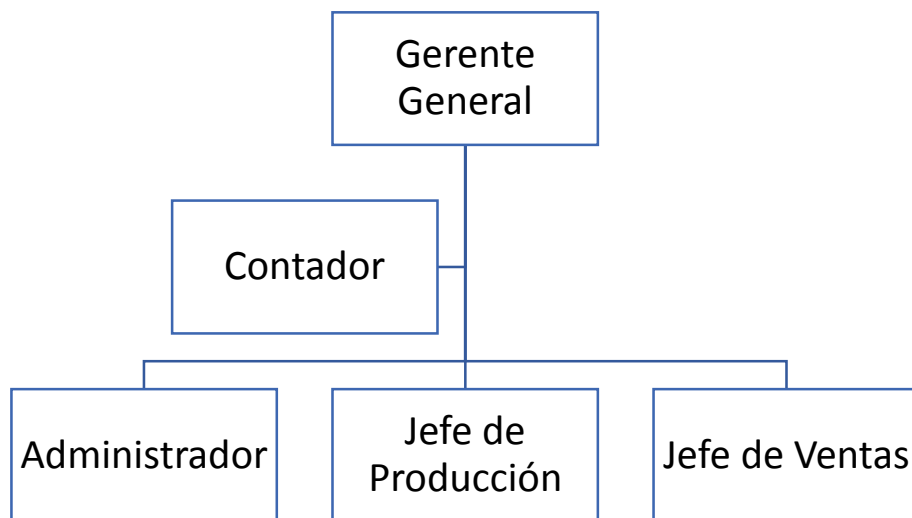
En Soles					
Producto	1	2	3	4	5
Línea BABY RABIT	18,583	20,441	22,485	24,734	27,207
Línea Dralón	22,413	24,654	27,120	29,832	32,815
Totales	40,996	45,095	49,605	54,565	60,022

Fuente: Elaboración del autor

3.8 Análisis administrativo

3.8.1 Estructura Organizacional

Figura 3. 8 Organigrama



Fuente: Elaboración del autor

Figura 3. 9 Funciones

Puesto	Funciones
Gerente General	<p>Controlar las actividades de la empresa.</p> <p>Liderar el Plan de Negocios.</p> <p>Presidir todas las reuniones de la empresa.</p> <p>Asesorar y ayudar a los directivos.</p> <p>Mantener en alto la motivación y participación.</p>
Contador	<p>Prepara el Plan Financiero de la Empresa.</p> <p>Recibir y desembolsar el dinero de le Empresa.</p> <p>Elaborar el Registro Financiero.</p>
Administrador	<p>Prepara el Plan de Remuneraciones.</p> <p>Archivar los documentos de la Empresa.</p> <p>Revisar el acta de constitución y estatutos.</p> <p>Registrar a los accionistas.</p> <p>Elaborar el Registro de Personal.</p> <p>Reglamento Interno de la Empresa.</p> <p>Cobrar y pagar cuentas de la empresa.</p>
Jefe de Producción	<p>Prepara el Plan de Producción.</p> <p>Supervisar el proceso de producción.</p> <p>Controlar la cantidad y productividad.</p> <p>Comprar los insumos y controlar los inventarios.</p> <p>Elaborar los Registros de Producción.</p>
Jefe de Ventas	<p>Prepara el Plan de Comercialización.</p> <p>Entregar y motivar a los vendedores.</p> <p>Controlar el inventario.</p> <p>Llevar el Control de Ventas y Comisiones.</p>

Fuente: Elaboración del autor

3.9 Análisis técnico

3.9.1 Diseño del Producto o Servicio

Figura 3. 10 Diseño del producto

NOMBRE DEL PRODUCTO	ESPECIFICACIONES COMERCIALES	USOS Y APLICACIONES	VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO	PRECIO DEL PRODUCTO BABY DRALON	DIFERENCIAS CON LA COMPETENCIA	POLÍTICAS DE VENTA
Chompas	Por tallas, por medidas colores y diseños exclusivos. Cada uno de ellos con su respectiva envoltura.	Prendas de temporada verano e invierno, de moda, elegantes y cómodas.	Para todo producto se esta considerando o 3 años de vida útil	S/. 32.00	Diseños exclusivos e innovadores. Atención personalizada a clientes.	Pago al contado, crédito a 7 días
Ponchos				S/. 30.00		
Vestido				S/. 35.00		
Boleros				S/. 27.00		
Faldas				S/. 18.00		
Pantalones				S/. 15.00		
Chalinas				S/. 15.00		
Gorros				S/. 10.00		
Zapatitos				S/. 5.00		

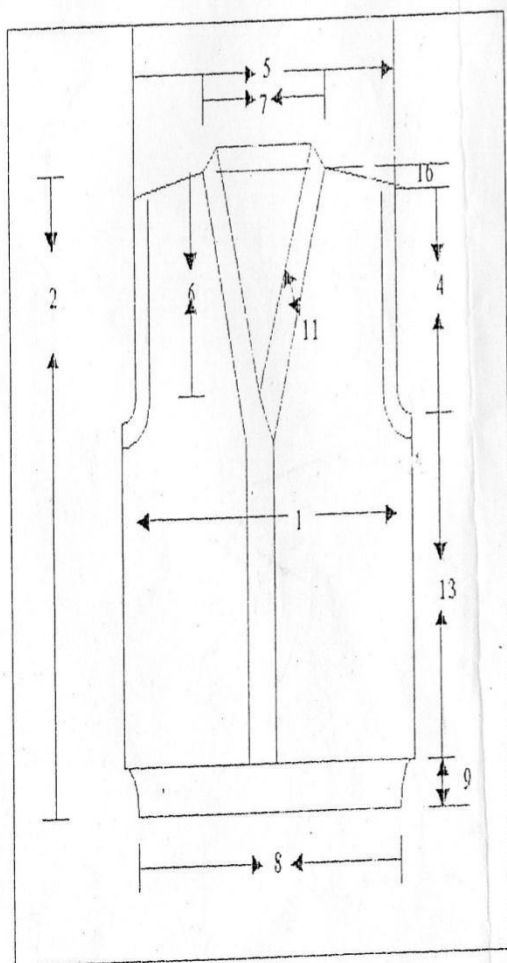
Fuente: Elaboración del autor

3.9.2 Especificaciones técnicas

Figura 3. 11 Especificaciones técnicas

HOJA DE ESPECIFICACIONES
TÉCNICAS

MODELO: <i>chompa mayo</i>	DISEÑO: <i>según moda</i>	GALGA: <i>delgada</i>	CLIENTE: <i>Carlos Brupate</i>
CODIGO: <i>001</i>	MATERIAL: <i>Lana baby knit</i>	DESARROLLAC: <i>Talla 6</i>	PAIS: <i>Perú</i>
ESTRUCTURA DE TEJIDO: <i>Según diseño</i>	PRETINAS: <i>de 1 x 1</i>	ACCESORIOS: <i>Botones, aguja</i>	OBSERVACION: <i>Disponible en 200 pul</i>
CUELLO: <i>en V</i>	CUERPO PUÑOS: <i>1 x 1</i>	BOLSILLOS: <i>—</i>	
	Color: <i>azul marino</i>	<i>32</i>	



VARON		MUJER				
N°	DETALLE	PS	S	M	L	XL
1	1/2 CONTORNO DE PECHO					
2	LARGO TOTAL					
3	LARGO DE MANGA 1/2 DE ESCOTE					
4	ALTO DE SISA					
5	ANCHO DE ESPALDA					
6	PROFUNDIDAD ESCOTE					
7	ANCHO ESCOTE					
8	ANCHO PRETINA CUERPO CERRADO					
9	ALTO PRETINA CUERPO					
10	ALTO PRETINA PUÑO					
11	ALTO PRETINA CUELLO					
12	ANCHO PRET. PUÑO CERRADO					
13	TALLE BAJO BRAZO					
14	RECORTE DE SISA					
15	LARGO BAJO BRAZO					
16	BAJADA HOMBROS					

Fuente: Elaboración del autor

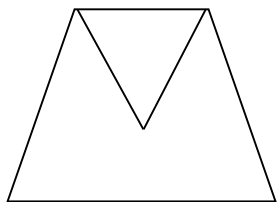
3.9.3 Descripción del Proceso/Operaciones

Figura 3. 12 Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración del autor

DISEÑO DE LA PRENDA

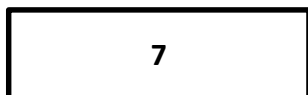


Poncho
Talla 6
Niña

TOMA DE MEDIDAS

- Por Tallas
- Por medidas

MUESTRA DE ORIENTACION



40 Carreras = 11 Cm

40 Puntos = 14cm

- Para elegir la Tensión con la que se va a trabajar la Prenda.
- Para Conversión de cm a Puntos y a Carreras.
- Tejidos en Yersey

MOLDES

- Se traza Los moldes de Acuerdo a la medida que se requieren

CANTIDAD DE PRENDAS A ELABORAR

- Prendas que se van a producir = 50 Piezas

Talla: 6

Color: Rojo

De 38 X38 cm

Lana BabyRabit

CROQUIS

- Según Diseños de medidas

De 38X38

CONVERSIONES

Conversiones a puntos:

- Si 40 p = 14 cm

$$X = 38 \text{ cm} = 110\text{p}$$

- Si 40 p = 14 cm

$$X = 22 \text{ cm} = 64\text{p}$$

- Si 40 p = 14 cm

$$X = 16 \text{ cm} = 46\text{p}$$

Conversión a Carreras

- Si 40 c = 11 cm

$$X = 38 \text{ cm} = 138\text{c}$$

- Si 40 c = 11 cm

$$X = 22 \text{ cm} = 80\text{c}$$

- Si 40 c = 11 cm

$$X = 16 \text{ cm} = 58\text{c}$$

PROCESO DE TEJIDO

Poner 100p, dar 80 c, 46p y dejar 64p Seguir Tejiendo los 64p dando 60c y Sacar en Auxiliar.

Hacer 2 pero en el escote en sentido contrario la 2da p. Después unir las dos piezas con costura invisible y dar los terminados en Corche y hacer los agregados como bordados.

ARMADO Y LIMPIEZA DE LAS PRENDAS

- 1.- Cerrar costados con puntada invisible
- 2.- Escotes terminados en Crochet
- 3.- Acabados en Crochet
- 4.- Flecos
- 5.- Flor en Crochet

VAPORIZADOS

Consiste en el planchado de la prenda con agua destilada y plancha vaporizador.

CONTROL DE CALIDAD

Verificar la prenda para que no quede hilachas, hilos u otros.

CONFORME

Entrega de la prenda al cliente.

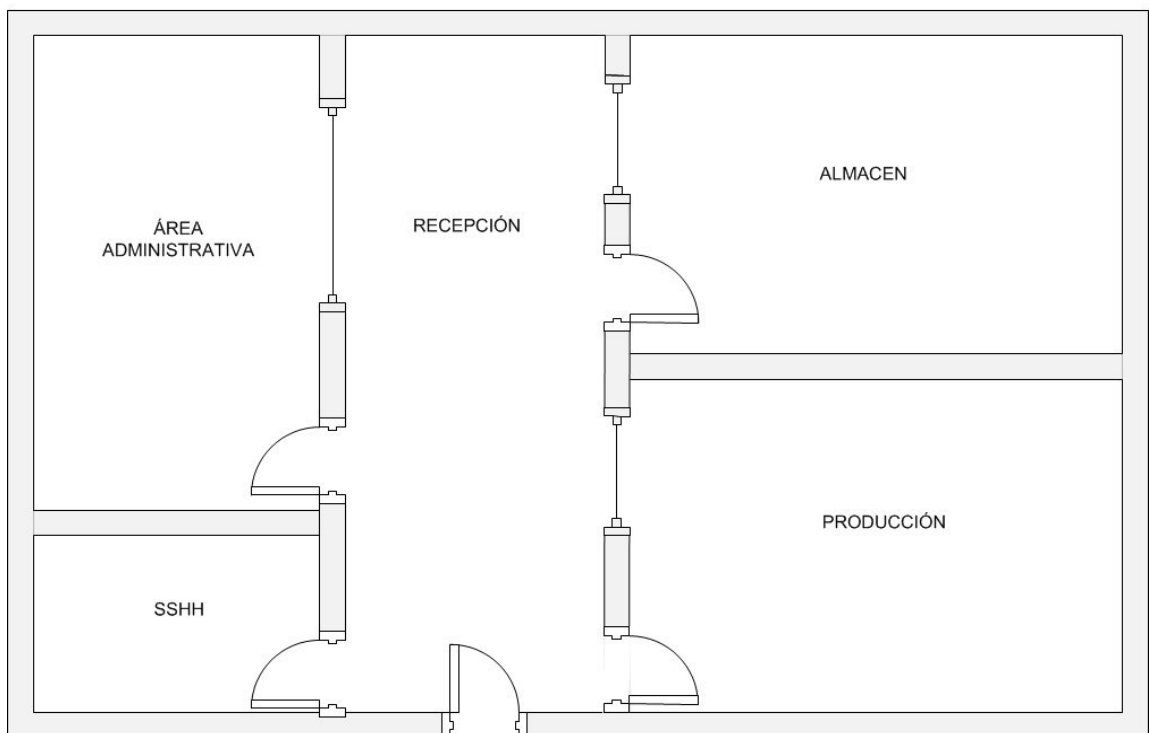
3.9.4 Localización y distribución física del negocio

Área Requerida de Trabajo: 300m² (12x15).

3.9.5 Recursos necesarios: materiales, humanos, equipos, e instalaciones

Figura 3. 13 Plano de distribución

Plano de distribución del Área de Producción



Fuente: Elaboración del autor

3.10 Análisis financiero

3.10.1 Evaluación económica y financiera

Tabla 3. 1 Inversión Inicial

INVERSIONES (soles)				
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT	TOTAL
ACTIVOS FIJOS				
I. Maquinaria y equipo				
Máquina de Costura Caseadeira Singer 635D-M-03	ud	1	10209	10209
Máquina Platinadora	ud	1	1000	1000
Plancha vaporizadora	ud	1	150	150
Sub total S/.				11359
II. Muebles y enseres				
Planchador	ud	1	130	130
Mesa de trabajo	ud	1	400	400
Sillas	ud	6	50	300
Estante de exhibicion	ud	1	400	400
Maniquis	ud	2	100	200
Sub total S/.				1430
III. Capital de trabajo				
Costos variables	mes	1	1631.24	1631.24
Costos y gastos fijos	mes	1	1068.54	1068.54
Sub total S/.				2699.78
IV. Gastos preoperativos				
Plan de negocio, estudios	ud	1	200	200
Licencias y constitucion de empresa	ud	1	1000	1000
Impresión de boletas de venta	ud	1	45	45
Obras civiles (decorado del local, pintura)	m2	1	300	300
Sub total S/.				1545
TOTAL INVERSIONES				17033.8

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3. 2 Depreciación de activos

DEPRECIACION DE ACTIVOS			
% Depreciacion	Vida Util años	Depr. Anual	Depr. Mes
20%	5	360	30
20%	5	200	17
20%	5		
50%	2		
20%	5		
20%	5		
20%	5		
20%	5		
20%	5		
TOTAL	S/.	560.00	46.67

Deprec. Anual

1	560.00
2	560.00
3	560.00
4	560.00
5	560.00

VALOR DE SALVAMENTO

= 1,580.00

O VALOR RESIDUAL

Intangibles

Amortización	10%	1,545.00	154.50	12.88
--------------	-----	----------	--------	--------------

Fuente: Elaboración del autor

3.10.2 Cálculo de Costos

Tabla 3. 3 Costos fijos mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto
Alquiler Local	mes	1	150	150,00
Luz y Agua	mes	1	50	50,00
Mantenimiento y Limpieza	mes	1	15	15,00
Telefonia e Internet	mes	1	25	25,00
Sueldos	mes	1	750	750,00
Utiles de oficina	mes	1	10	10,00
Tijeras	mes	1	2	2,00
Centimetro	mes	1	1	1,00
Palitos de tejer	mes	2	3	6,00
Depreciacion	mes	1	47	46,67
Amortizacion de intangibles	mes	1	13	12,88
				0,00
				0,00
				0,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL				1.068,54

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3. 4 Costos variables por unidad

COSTOS VARIABLES (PARA UNA UNIDAD DE PRODUCTO/SERVICIO)						
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Sub Total	COSTO VARIABLE UNIT. X Servicio	Servicio a realizar
1.-CONSUMO DE MATERIALES	Ud	0,2488999	33,05	8,23	13,26	LINEA BABY RABIT
2.-MANO DE OBRA DIRECTA	H-H	1	4,17	4,17		
3.-COSTOS INDIRECTOS DE PRD.	Ud	2	0,36	0,71		
4.-GASTOS	Ud	1	0,15	0,15		
1.-CONSUMO DE MATERIALES	Ud	0,249751	19,65	4,91	9,99	LINEA DRALON
2.-MANO DE OBRA DIRECTA	H-H	1	4,17	4,17		
3.-COSTOS INDIRECTOS DE PRD.	Ud	2	0,36	0,71		
4.-GASTOS(Publicidad y flete)	Ud	1	0,20	0,20		

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3. 5 Costos variables línea baby rabbit

COSTOS VARIABLES TOTALES DE BABY RABIT				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Sub Total
I.-MATERIALES	809			
A.-MATERIA PRIMA	Kg	141,36	46,00	6.502,56
B.-SUMINISTROS DIVERSOS				
1.-Transportador	Unidad	2	15,00	30,00
2.-Botones	Docena	39	2,00	78,00
3.-Hilos de bordar	Docena	2	20,00	40,00
4.-Agujas	Docena	2	1,00	2,00
5.-Papel de molde	Unidad	15	0,20	3,00
COSTO TOTAL DE MATERIALES	809	201,36	33,05	6.655,56
Costo Unitario de Materiales	1	0,2488999	33,05	8,23
II.-MANO DE OBRA DIRECTA				
Sueldo de las operarias	H-H	809	4,17	3.370,84
Costo Unitario de MOD	H-H	1	4,17	4,17
III.-COSTOS INDIRECTOS PROD.				
1.-Electricidad	Unidad	809	0,56	453,04
2.-Agua	Unidad	809	0,15	121,35
COSTO TOTAL CIP	809	1618	0,36	574,39
Costo Unitario CIP	Unidad	2	0,36	0,71

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3. 6 Costos variables línea dralon

COSTOS VARIABLES TOTALES DE DRALON				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Sub Total
I.-MATERIALES	1205			
A.-MATERIA PRIMA	Kg	210,95	27,00	5.695,65
B.-SUMINISTROS DIVERSOS				
1.-Transportador	Unidad	2	15,00	30,00
2.-Botones	Docena	60	2,00	120,00
3.-Hilos de bordar	Docena	3	20,00	60,00
4.-Agujas	Docena	3	1,00	3,00
5.-Papel de molde	Unidad	22	0,20	4,40
COSTO TOTAL DE MATERIALES	1205	300,95	19,65	5.913,05
Costo Unitario de Materiales	1	0,249751	19,65	4,91
II.-MANO DE OBRA DIRECTA				
Sueldo de las operarias	H-H	1205	4,17	5.020,84
Costo Unitario de MOD	H-H	1	4,17	4,17
III.-COSTOS INDIRECTOS PROD.				
1.-Electricidad	Unidad	1205	0,56	674,80
2.-Agua	Unidad	1205	0,15	180,75
COSTO TOTAL CIP	1205	2410	0,36	855,55
Costo Unitario CIP	Unidad	2	0,36	0,71

Fuente: Elaboración del autor

Tabla 3.
variable

7 Costo
total

Costo variable (primer mes)

Descripción	Cantidad	Costo variable unitario	Monto
Línea Baby Rabbit	56	13.26	742.56
Línea Dralón	89	9.99	889.11
Total			1631.67

Fuente:

Elaboración del autor

3.10.3 Precio de Venta

Tomando en cuenta que por cada línea de producto se subdivide en otros 9 productos, su precio de venta se ha hecho ponderando el promedio de ingresos que se tendrán por cada producto, con las cantidades que se venderán por cada uno de ellos.

A continuación le presentamos los ingresos por ventas del **primer año**, por cada línea de producto y sus correspondientes subproductos:

Tabla 3. 8 Línea BABY RABIT

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD Unidades	PRECIO DE VENTA (S/.)	TOTAL (S/.)
CHOMPA	205	32	6,560
PONCHOS	104	30	3,120
VESTIDO	76	35	2,660
BOLEROS	70	27	1,890
FALDAS	73	18	1,314
PANTALONES	72	15	1,080
CHALINA	57	15	855
GORRA	69	10	690
ZAPATITO	83	5	415
TOTALES	809	22.97	18,584

Fuente: Elaboración del autor

En esta línea de productos el precio de venta promedio es de S/.22.97, donde los vestidos y las chompas son los productos que tienen los precios de venta más elevados, muy diferentes a los zapatitos y los gorros que tiene los precios más bajos de venta.

Tabla 3. 9 Línea DRALON

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	TOTAL
CHOMPA	307	25	7,675
PONCHOS	155	25	3,875
VESTIDO	114	30	3,420
BOLEROS	106	24	2,544
FALDAS	102	15	1,530
PANTALONES	108	12	1,296
CHALINA	86	10	860
GORRA	103	7	721
ZAPATITO	124	4	496
TOTALES	1,205	18.60	22,417

Fuente: Elaboración del autor

Aunque nuestros márgenes de ganancia están entre el 10% y el 15%, sus precios son competitivos en el mercado actual, pues conforme vayan aumentando nuestras ventas, el costo unitario se irá reduciendo, conforme nuestros costos fijos unitarios se vayan reduciendo, y por tanto aumentara nuestros márgenes de ganancia.

Por último, que según nuestro estudio de mercado nuestras ventas subirán un 20% anual, lo prudente para nuestras proyecciones del plan de negocios fue estimar un aumento constante de nuestras ventas de solo el 10%.

3.10.4 Determinación del Punto de Equilibrio

Se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 3. 10 Punto de equilibrio

CONCEPTO		BABY RABIT	DRALON
Precio de Venta		22.97	18.60
Costo Variable Unitario		13.26	9.99
Margen de Contribución		9.71	8.71
Proporción de Ventas		45%	55%
Costos Fijos	1,068.54	484.32	584.23
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES		50	68
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (es el PE en Unds. X Precio)		1,149	1,265

Fuente: Elaboración del autor

Por tanto, en la línea BABY RABIT, mensualmente se requiere vender un mínimo de 50 unidades y en la línea DRALON, de 68 prendas, vender por debajo de esas unidades ocasionara que tengamos perdidas.

Tabla 3. 11 tasas de impuesto a la renta pata pymes 2017

Hasta 15 UIT 10%
 Más de 15 UIT 29.50%

Fuente. SUNAT

3.10.5 Flujo de Caja Económico

Tabla 3. 12 Flujo de caja

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas totales		40996	45095	49065	54565	60022
Valor de rescate						1580
Recuperacion del capital de trabajo						2923
Ingresos totales	0	40996	45095	49065	54565	64525
Egresos						
Activo fijo	12789					
Capital de trabajo	2699.78					
Gastos preoperativos	1545					
Inversion total						
Costos		38040	40633	43486	46624	50075
Costos fijos		12108	12108	12108	12108	12108
Costos variables		25932	28525	31378	34516	37967
Egresos totales	17033.78	38040	40633	43486	46624	50075
Ingresos-Egresos	-17033.78	2956	4462	5579	7941	14450
Impuesto a la renta (10%)		295.6	446.2	557.9	794.1	1445
Impuesto a la renta (29.5%)		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-17033.78	2660.4	4015.8	5021.1	7146.9	13005
COK ANUAL (%)		20.0%				
VANE		1161.21				
TIRE		23%				

COK : Costo de Oportunidad del Capital

VANE : Valor Actual Neto Económico

TIRE : Tasa Interna de Retorno Económico

Fuente: Elaboración del autor

4. Conclusiones

- ✓ El “Plan de negocio para la MYPE Sumawarmy dedicada a producir y comercializar productos de artesanía textil dentro del distrito de San Juan de Miraflores”, establece los parámetros administrativos para la gestión, direccionando cada actividad de la empresa para el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización dentro de la jurisdicción del distrito mencionado.
- ✓ El plan de negocio formulado, es un documento técnico-operativo que sirve como herramienta de gestión, para conseguir el objetivo de producir y comercializar las confecciones, esto es; establecer y mantener un nivel alto en mención al diseño del producto, como también la calidad de las actividades desarrolladas en la empresa, para alcanzar una preferencia cada vez mayor dentro del distrito de San Juan de Miraflores.
- ✓ La ejecución de este plan de negocio en el rubro confecciones, se va a desarrollar en un nicho de mercado, previamente identificado en este documento técnico, dirigido específicamente a los estratos “B” y “C”, a niños y niñas de entre 06 y 14 años. Y para tener una aceptación mayor en el mercado objetivo se tiene que diseñar y aplicar un proceso de marketing y posicionamiento de marca bien elaborado, como lo tiene la empresa, ya diseñada.
- ✓ El comportamiento económico arrojó valores satisfactorios, ya que el VANE y la TIRE fueron positivos, al igual que el periodo de retorno de la inversión que fue del primer año. La consecución de estos valores se dio gracias a un desempeño óptimo en cuanto a las proyecciones de ventas, las cuales se hicieron teniendo en cuenta las fluctuaciones del mercado. Existe un mercado meta que tiene una propensión al consumo muy alta.

✓ La empresa tendrá como insumo principales los materiales Baby Rabbit y Dralon, para sus productos confeccionados. Considerando esta información como antecedente se establece la elaboración y análisis del flujo de caja económico para el proyecto a implementar, la cual se ha podido demostrar que bajo las condiciones supuestas que es posible obtener un negocio rentable satisfaciendo la expectativa de la propietaria del negocio, traduciéndose ello en los siguientes indicadores como son el VAN y el TIR con un valor de 1161.21 y de 23% respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Como diseñar un Plan de Negocios, Graham Friend & Stefan Zehle, Primera edición 2008-Buenos aires.
2. Plan de Negocios: La estrategia Inteligente, Richard Stutely, Primera Edición 2000-Naucalpan de Juarez Estado de México.
3. La PYME en el Perú – CENDOC Universidad ESAN.
<http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
4. Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa - Pro Inversión / ESAN.
<http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/GUIAS/MYPEquenaEmpresaCrece.pdf>
5. Plan de negocios –Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio
http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf
6. Plan de negocio: Ser empresario
<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>
7. Guía para empresarios PYMES para elaborar un plan de negocios
http://www.bna.com.ar/agro/plan_negocios.pdf
8. Elaboración de un Plan de Negocio para la MYPE – Curso de formación a docentes técnicos.
<http://www.fondoitaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3n-plan-de-negocio-para-MYPE.pdf>

9. Manual práctico reglas de origen sector textil –confecciones.

http://www.facilitandocomercio.com/informes/manual_sector_textil.pdf

10. Avance coyuntural de la actividad económica Setiembre 2013 – INEI.

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/17245.pdf>

11. Análisis Económico Segundo Trimestre 2013 – BBVA

http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/BBVA_IP_9.5.13.pdf

f

12. Modificación de la Ley MYPE 28015

http://www.caballerobustamante.com.pe/plantilla/2013/julio13_novedades_090713_mype.pdf

13. Respuesta de San Juan de Miraflores frente a la crisis

<http://crecemype.pe/RepositorioAPS/2/ger/DIADEPERU/municipalidad-san-juan-miraflores.pdf>

14. Estructura de Plan de Negocios según SENA

http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/P/procedimiento_presentacion_plan_de_negocio/procedimiento_presentacion_plan_de_negocio.asp